

Face aux enjeux de la planète, assiste-t-on à l'émergence d'une nouvelle pensée économique ?

Entre rupture, adaptation et innovations générationnelles, quelles orientations pour l'économie de demain ?

Quelle mise en œuvre en entreprise, pour quels résultats ?

Nouvelle pensée économique : Quelle réalité ? Quels résultats ?

Rencontre organisée sous le parrainage de Serge Bardy,
Député de Maine-et-Loire

Mardi 10 mars 2015
Salle Colbert au Palais Bourbon



SOMMAIRE

Introduction de la rencontre

4

> SERGE BARDY

Député de Maine-et-Loire et auteur du rapport interministériel «*De l'intelligence collaborative à l'économie circulaire : France, terre d'avenir de l'industrie papetière*»

> PATRICIA SAVIN

Présidente d'ORÉE

> HÉLÈNE VALADE

Présidente du C3D

Exposé préalable

De l'économie du bien-être à l'économie de la soutenabilité

6

> ELOI LAURENT

Économiste senior à l'Observatoire Français des Conjonctures Economiques (OFCE), enseignant à Sciences Po Paris et à l'université Stanford, auteur de «*Un nouveau monde économique – Mesurer le bien-être et la soutenabilité au 21^{ème} siècle*» (Odile Jacob, 2015)

Séquence 1

Quels nouveaux apports théoriques, quels nouveaux champs d'étude sont en mesure de renouveler la pensée économique en y intégrant le développement durable et les défis écologiques ?

8

> PHILIPPE AGHION

Économiste français, professeur à l'université Harvard et à l'École d'économie de Paris (vidéo)

> PHILIPPE BIHOUIX

Ingénieur, cofondateur de l'Institut Momentum, spécialiste des ressources non renouvelables

> CHRISTIAN DE PERTHUIS

Professeur d'économie à l'université Paris Dauphine, président de la Chaire Economie du Climat

> CHRISTIAN DU TERTRE

Professeur en sciences économiques à l'Université Paris Diderot, directeur scientifique d'ATEMIS

Echanges avec les participants

Séquence 2

Quels nouveaux instruments de mesure de la performance ?

Comment évaluer autrement la valeur de l'entreprise et les gains de la RSE ? 15

> **CÉDRIC BAECHER**

Directeur associé du cabinet Nomadéis, membre de la Commission Attali sur l'économie positive

> **FOUAD BENSEDDIK**

Directeur des Méthodes de Vigéo

> **ALEXANDRE RAMBAUD**

Docteur en mathématiques, doctorant en sciences de gestion et cofondateur du Groupe de Réflexion sur l'Ecologie Politique et son Institutionnalisation (GREPI)

> **LAURENCE VANDAELE**

Pilote du groupe de travail du C3D «Politiques RSE et reporting» et responsable RSE du groupe NEXANS

Echanges avec les participants

Séquence 3

Regards croisés sur les nouvelles approches économiques :

Comment co-construire avec les parties prenantes ?

Quel partage de la valeur dans les différents partenariats de l'entreprise, avec tous ses acteurs ?

22

> **SERGE BARDY**

Député de Maine-et-Loire

> **NICOLAS IMBERT**

Directeur exécutif de Green Cross France et Territoires

> **ELOÏC PEYRACHE**

Directeur délégué de l'École HEC

Conclusion

26

> **NATHALIE BOYER**

Déléguée générale d'ORÉE

> **DENIS GUIBARD**

Vice-Président du C3D

Les débats ont été animés par Isabelle HENNEBELLE, Rédactrice en chef de «Ces pionniers qui changent le monde» à L'Express.

Les organisateurs

27





PAR SERGE BARDY

Député de Maine-et-Loire et
auteur du rapport interministériel «*De l'intelligence collaborative
à l'économie circulaire : France, terre d'avenir de l'industrie
papetière*»

PATRICIA SAVIN

Présidente d'ORÉE

HÉLÈNE VALADE

Présidente du C3D

Serge BARDY

Mesdames, Messieurs,



Je suis heureux de vous accueillir aujourd'hui au Palais Bourbon et notamment dans cette salle Colbert dont la particularité réside dans le fait qu'elle est réservée au groupe majoritaire depuis sa construction en 1932. C'est ici que nous y tenons séance pour nos réunions de groupe du mercredi matin et que nous y vivons des moments de débats animés. Je suis persuadé que les débats qui se tiendront ce matin le seront également.

L'Assemblée est le lieu de la représentation nationale ; celui où s'exerce le pouvoir par le peuple et pour le peuple ; elle est le lieu où s'expriment les préoccupations de celui-ci et où, autant que faire se peut, des solutions doivent y être proposées et débattues. Je suis donc heureux d'accueillir dans cette salle un panel d'experts et d'universitaires de haut vol qui vont explorer divers angles d'attaque et nous transporter sur les voies de la pensée économique. Aussi, et c'est un aspect qui m'est particulièrement cher, l'ensemble de ces démonstrations auront pour but de faire atterrir dans la pratique des entreprises, un discours qui parfois, sous certains aspects, peine à pénétrer le monde du réel entrepreneurial. J'ai pour ma part fait toute ma carrière professionnelle dans le monde de l'entreprise et de l'industrie. Je connais de près les mécanismes qui prévalent dans ces environnements, en particulier les aspects économiques.

Hasard du calendrier législatif, j'ai été nommé rapporteur pour avis la semaine dernière d'un texte de loi sur le «devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre». Ce texte, qui sera examiné demain puis présenté et débattu dans l'hémicycle, porte en son cœur la responsabilité sociétale et environnementale des entreprises. Je suis persuadé que cette initiative parlementaire permettra de faire avancer de façon efficace et effective la cause de la RSE au sein des entreprises et participera à une dynamique visant à mettre définitivement sur le banc de touche les atteintes aux droits de l'Homme, les dommages environnementaux et les risques sanitaires. C'est toute la pensée économique qui alimente ce modèle dont nous allons discuter aujourd'hui et pour lequel chacune et chacun d'entre nous s'investit au quotidien. Je vous remercie.

Patricia SAVIN

Bienvenue à toutes et à tous.



C'est un immense plaisir de vous accueillir à l'Assemblée nationale, sous le patronage de notre ami Serge Bardy. Nous évoquerons aujourd'hui les acquis déjà nombreux, nés des frottements de la pensée économique avec l'environnement et le développement durable depuis une quarantaine d'années. De l'économie écologique à l'économie du développement durable, de l'économie de l'environnement à la socio-économie, de nombreux et nouveaux courants de pensée économique se structurent autour de l'internalisation des externalités environnementales et des risques extra-financiers.

Chaque école de pensée économique produit et structure des idées nouvelles que l'économie réelle – espérons-le – mettra en œuvre selon un schéma de pensée qui ne peut et ne doit pas laisser indifférent le citoyen acteur engagé. Pour cela, différents chemins peuvent être suivis, que notre rencontre de ce jour permettra d'éclairer.

Il convient à cet égard de vérifier si un consensus existe sur une méthode et si les nouvelles approches économiques offrent aux décideurs et acteurs de l'économie, des réponses claires, cohérentes et satisfaisantes sans excès de pragmatisme ni de théorie. Merci de votre présence et de vos interventions à venir.

Hélène VALADE

Bonjour à tous.



C'est un honneur de nous retrouver dans cet endroit. Nous faisons tous le constat que le modèle économique actuel ne fonctionne plus tant les signes de son disfonctionnement se multiplient (taux de croissance, déclin de nos exportations, taux de chômage...). Au C3D (Collège des Directeurs du Développement Durable), nous travaillons beaucoup autour de ces questions, notamment sur l'économie de l'innovation, et nous expérimentons de nouveaux modèles, locaux ou micro-locaux, qui donnent satisfaction. Pour autant, ces voies ne suffisent pas pour faire évoluer le cadre général dans lequel elles s'inscrivent.

S'il existe un consensus sur le constat, aucun consensus n'existe sur les solutions à adopter ni sur le chemin à suivre pour les atteindre. En outre, certains estiment que la solution repose sur l'État et d'autres qu'elle passe par les acteurs privés. Nous pensons que ce nouveau modèle doit se construire en pensant de manière partenariale la relation public-privé. Pour cela, il faut aimer un peu plus l'entreprise. Ainsi, je m'adresse à vous, économistes : aimez-vous l'entreprise ? Très bonne matinée à tous et merci pour votre présence.



De l'économie du bien-être à l'économie de la soutenabilité

PAR ELOI LAURENT

Économiste senior à l'Observatoire Français des Conjonctures Économiques (OFCE), enseignant à Sciences Po Paris et à l'université Stanford, auteur de «*Un nouveau monde économique – Mesurer le bien-être et la soutenabilité au 21^{ème} siècle*» (Odile Jacob, 2015)

Au fil du temps, la science économique a évacué la question des inégalités et de la répartition. A la fin du XVIII^{ème} et au début du XIX^{ème} siècle, elle était centrale, notamment pour David Ricardo ou pour les physiocrates avant lui. Un siècle plus tard, une contre-révolution est intervenue en trois temps. Le premier temps a été la fondation de l'*American Economic Association* : l'économie devient une science de l'efficacité, détachée de la philosophie et de la préoccupation éthique. Le deuxième temps est la formulation des deux théorèmes du bien-être, qui posent notamment que l'efficacité est nécessairement juste. Le troisième temps est le livre d'Arthur Okun, dans lequel il est écrit que les politiques de justice entraînent une perte d'efficacité économique.

Depuis dix ans, nous assistons au retour de l'économie de la répartition et des inégalités. Aujourd'hui, des centaines de travaux sont menés sur les inégalités, dans la suite des trois fondateurs contemporains de ce courant que sont Amartya Sen, Tony Atkinson et Elinor Ostrom. Ces travaux posent que les inégalités sont inefficaces, conduisent à des crises financières ou entament la croissance économique. Mais ce retour de l'économie des inégalités nous invite à élargir la perspective vers le retour de l'économie du bien-être. Le revenu n'est en effet qu'une partie du bien-être humain, il nous faut aussi considérer la santé, l'éducation, voire le bonheur et l'usage du temps...

Dans ce cadre, il convient de mener une analyse dynamique. Le bien-être dynamique renvoie à la question de l'environnement. En 1931, Harold Hotelling publie un article sur l'économie des ressources naturelles, non-renouvelables. Pour sa part, Arthur Pigou, collègue de Keynes, émet l'idée que l'économie de l'environnement est la science de l'internalisation des externalités. Aujourd'hui, il apparaît une économie de la soutenabilité, qui étudie la compatibilité entre le bien-être et la préservation des écosystèmes. La question est par exemple de savoir si la croissance est compatible avec une baisse des émissions de

“ Il nous faut passer d'une logique quantitative de réduction des émissions à une logique de prix et de valeur, cette dernière renvoyant à l'éthique ”

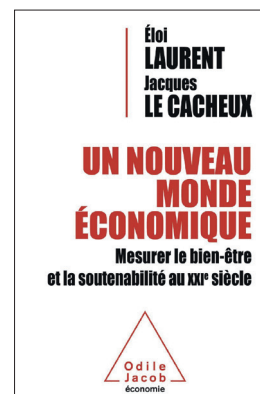
CO₂ – c'est le cas au Danemark – ou de mesurer la richesse globale, c'est-à-dire le stock de capital global.

Récemment, le FMI (Fonds Monétaire International) a annoncé que la Chine était la première puissance économique mondiale en termes de PIB. Toutefois, ce dernier ne mesure qu'une petite partie du bien-être et de la soutenabilité. De plus, le PIB, équivalent en valeur absolue entre la Chine et les Etats-Unis, est plus élevé ramené pour ces derniers si on le calcule par habitant. De même, la Chine est moins bien placée pour le bonheur, la soutenabilité ou les inégalités. A ce titre, le gouvernement chinois souhaite volontairement que la croissance du PIB ne soit que de 7% cette année, afin de ne pas détruire entièrement les écosystèmes dans le pays. La Chine développe également un Etat providence de façon progressive.

L'enjeu de l'économie de la soutenabilité est de mesurer le capital. En la matière, le livre de Thomas Piketty n'évoque que le capital du XIX^{ème} siècle (capital manufacturé et capital financier) et non celui du XXI^{ème}, qui est constitué du capital naturel et du capital humain. Sur ces questions, les travaux sont encore fragiles. Pour ma part, je cherche depuis quelques années à combiner les questions sociales et écologiques. En France, l'un des enjeux importants est par exemple celui des inégalités environnementales, c'est-à-dire d'exposition socialement différenciée aux pollutions, aux risques...

En fin d'année se tiendra à Paris la COP21. Il ne sera pas possible de progresser sur les négociations tant que nous n'aurons pas explicité les enjeux de justice climatique. Ce sommet pose donc très clairement l'enjeu de l'articulation entre soutenabilité et inégalités. Pour y parvenir, il nous faut passer d'une logique quantitative de réduction des émissions à une logique de prix et de valeur, cette dernière renvoyant à l'éthique.

«Un nouveau monde économique –
Mesurer le bien-être et la soutenabilité
au 21^{ème} siècle» (Odile Jacob, 2015)





Quels nouveaux apports théoriques, quels nouveaux champs d'étude sont en mesure de renouveler la pensée économique en y intégrant le développement durable et les défis écologiques ?



PHILIPPE AGHION

Économiste français, professeur à l'université Harvard et à l'École d'économie de Paris (vidéo)



PHILIPPE BIHOUIX

Ingénieur, cofondateur de l'Institut Momentum, spécialiste des ressources non renouvelables



CHRISTIAN DE PERTHUIS

Professeur d'économie à l'université Paris Dauphine, président de la Chaire Economie du Climat



CHRISTIAN DU TERTRE

Professeur en sciences économiques à l'Université Paris Diderot, directeur scientifique d'ATEMIS

Isabelle HENNEBELLE,

Dans cette première table ronde, nous souhaitons réaliser un état des lieux et des apports théoriques en mesure de renouveler la pensée économique, en y intégrant la question du développement durable.

Christian de Perthuis, dans votre ouvrage, « *Le Capital vert* », vous développez la thèse selon laquelle la vraie ressource rare est la capacité de régulation des ressources naturelles.

Christian DE PERTHUIS

Traditionnellement, les économistes ont considéré le capital naturel comme un stock de ressources, dont la gestion a même été théorisée par Hotelling. La grande révolution du XXI^{ème} siècle est de penser le capital naturel comme un ensemble de fonctions régulatrices. Prenons l'exemple de l'eau : sa quantité est exactement la même que du temps des dinosaures. La question n'est donc pas celle du maintien du stock mais de la régulation. Pour les espèces rares, le problème n'est pas non plus celui de la disparition mais celui de l'appauvrissement des écosystèmes qui est induit par cette disparition. Parallèlement, les alertes effectuées sur la rareté des ressources fossiles (pétrole, gaz...) ne sont pas pertinentes. La vraie rareté est celle de la capacité de l'atmosphère à réguler, via l'effet de serre, les flux d'énergie entrant et quittant notre planète. Il y a beaucoup trop d'énergie fossile par rapport à cette capacité naturelle de régulation. L'enjeu de la COP21 est d'introduire une nouvelle valeur dans l'économie mondiale, la protection du climat, c'est-à-dire le coût qui doit être associé à chaque émission de tonne de CO₂.

Isabelle HENNEBELLE

Philippe Bihouix, vous ne croyez pas à la troisième révolution industrielle, pour des raisons matérielles.

Philippe BIHOUIX

Tout d'abord, nous faisons face à un problème de ressources non renouvelables, en plus de celui de l'énergie et du climat. En effet, les ressources métalliques sont encore nombreuses mais leur qualité (concentration des minerais) et leur accessibilité sont en baisse, ce qui nécessite d'injecter plus d'énergie pour récupérer autant de métaux qu'auparavant. Or la qualité de l'énergie se dégrade également et il est nécessaire d'utiliser plus de métaux, ou des métaux plus rares, pour produire la même quantité, pour les énergies fossiles comme pour les renouvelables.

Ensuite, une bonne part des métaux utilisés ne peut pas être récupérée correctement, ce qui limite le développement de l'économie circulaire, soit parce que nous utilisons les matières de manière dispersive (peintures, additifs...), soit parce qu'il y a une « dégradation » de l'usage après recyclage : un bouchon a plus de chances d'être recyclé dans une chaise en plastique que dans un nouveau bouchon, et les métaux non ferreux sont noyés dans les aciers carbone recyclés de bas de gamme.

Enfin, la croissance verte aggrave ces phénomènes. Les voitures dites « propres » ou les nouveaux bâtiments basse consommation ou à énergie positive sont de plus en plus électroniques et consomment de plus en plus de ressources métalliques rares. Les

“ Un bouchon a plus de chances d'être recyclé dans une chaise en plastique que dans un nouveau bouchon ”

solutions ne peuvent donc pas être que technologiques car plus l'économie devient high-tech et plus elle accélère la ponction dans un stock qui est limité.

Pour réduire notre impact environnemental, il faut donc développer le low-tech : travailler d'abord sur la demande et pas seulement sur l'offre (on installe aujourd'hui des panneaux de publicité énergivores en même temps que des éoliennes), concevoir des objets plus simples, réparables et mieux recyclables, et revoir notre organisation industrielle, notamment la part du travail humain dans la production et l'échelle des entreprises.

Isabelle HENNEBELLE

Christian du Tertre, pouvez-vous revenir sur la définition de l'économie de la fonctionnalité?

Christian du TERTRE

En préambule, je souhaite revenir sur les interventions précédentes. Eloi Laurent a évoqué Ricardo et la répartition. Or, avant de répartir, il faut produire. Il convient donc de s'interroger sur les conditions dans lesquelles nous produisons et sur la place du travail au sein de notre société. Hélène Valade nous demandait si nous aimions l'entreprise. C'est le cas en ce qui me concerne, dès lors que l'entreprise est le lieu de création de la valeur, c'est-à-dire l'espace où le travail est mis en œuvre dans la perspective de créer de la valeur utile à la société. En revanche, je n'aime pas l'entreprise financiarisée, qui ne se préoccupe pas de la santé de ses salariés, des externalités que provoquent ses activités...

Nous devons, avant tout, envisager de nouvelles façons de travailler et de produire des biens et des services afin que leur intégration puisse prendre en charge les enjeux du développement durable. C'est l'objet même de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Si l'action choisit principalement la répartition comme objet, sans se préoccuper des rapports sociaux de production, l'action rate sa cible et tourne dans le vide. Elle se tourne, généralement, avant tout vers l'Etat et apparaît comme impuissante. Si l'on s'intéresse surtout aux conditions dans lesquelles la valeur est produite, il est possible de s'appuyer sur un très grand nombre d'acteurs et sur leurs marges d'action. Cette perspective permet de faire émerger une nouvelle coopération entre les pouvoirs publics et les entreprises, notamment au niveau local. A ce niveau, il est possible de prendre en compte le fait que le patrimoine naturel ne renvoie pas à un problème de stock mais de régulation, ce qui nécessite d'identifier de nouvelles articulations entre les entreprises, les habitants et les territoires locaux.

Au sein du nouveau modèle, il est nécessaire de mobiliser l'intelligence humaine dans les entreprises, à tous les niveaux de responsabilité, y compris au niveau de ce qui est appelé «l'exécution» ; car il s'agit de concevoir un développement économique, de manière très opérationnelle, fondé sur la réduction de l'usage des ressources matérielles tout en offrant des solutions dont la valeur de service s'accroît. Pour cela, les entreprises doivent être en capacité de développer la dimension immatérielle de leur activité et de rechercher une rentabilité basée sur la réduction de l'usage de la matière et sur l'offre de nouvelles formes de biens et de services dont l'intégration pourra répondre aux attentes des territoires.

“ Nous devons, avant tout, envisager de nouvelles façons de travailler et de produire des biens et des services afin que leur intégration puisse prendre en charge les enjeux du développement durable ”



Isabelle HENNEBELLE

Comment déployer les nouvelles sources d'accélération au sein des entreprises ?

Christian de PERTHUIS

J'ai longtemps pensé que le photovoltaïque était une solution formidable. Or sa performance globale n'est pas satisfaisante. Souvent, en écologie, les *a priori* conduisent à ne pas envisager les problèmes d'un point de vue global. Dans ce contexte, je considère que le levier principal de la mutation – qui doit être énorme au vu de l'accélération des émissions de gaz à effets de serre depuis 2000 – est celui des prix. Aux Etats-Unis, la révolution énergétique conduit à accroître considérablement les ressources en gaz et pétrole non conventionnels, pour des émissions qui se réduisent chaque fois qu'ils se substituent au charbon. Toutefois, le charbon américain est maintenant exporté au Japon, en Allemagne... Tant qu'on ne donne pas de valeur au climat, via un prix du carbone, la découverte de nouvelles ressources gazières conduira à accroître encore les émissions de gaz à effet de serre. La solution est celle d'une tarification du carbone au plan international, ce qui impose de disposer d'une gouvernance très forte.

Aujourd'hui, environ 50 milliards de tonnes d'équivalent- CO_2 sont émises dans le monde. A 20 dollars la tonne, il serait créé 1 000 milliards de dollars de valeur, somme qui devrait ensuite être répartie. En France, pour la taxe carbone, le problème politique de fond est celui de la répartition du produit de la taxe en question. Quand on donne une vraie valeur au capital naturel, il se pose un problème de répartition.

“ La solution est celle d'une tarification du carbone au plan international, ce qui impose de disposer d'une gouvernance très forte ”

Philippe BIHOUIX

La mise en œuvre sera difficile et nécessite un soutien au niveau des territoires, mais aussi au niveau national, pour mieux arbitrer entre main d'œuvre et énergie et ressources primaires. Tant qu'il sera plus cher de réparer un réfrigérateur que d'en acheter un nouveau, les consommateurs continueront à remplacer leur appareil. Il se pose également

la question du soutien à l'innovation, qui se porte principalement sur les domaines high-tech, le numérique. L'évolution à marche forcée vers les big data, les objets connectés et autres drones, est mortifère, elle va entraîner des besoins accrus en serveurs et en centres de données, générer des quantités énormes de déchets électroniques qu'on ne sait déjà pas gérer. De plus, les low-tech sont beaucoup plus valorisantes en matière d'emplois.

L'approche par le marché, par le biais de taxes ou de subventions, ne suffira pas. Il faut également travailler le volet réglementaire, normatif, jusqu'à l'interdiction si nécessaire. A quoi sert le million de tonnes de prospectus publicitaires non désirés distribués dans nos boîtes aux lettres pour vanter la saucisse du barbecue du week-end ? De même, on a lancé un grand programme industriel sur la voiture qui consomme deux litres aux 100 kilomètres. Je vous assure qu'il est possible de construire immédiatement une voiture consommant un litre aux 100 kilomètres : il suffit pour cela qu'elle soit bien plus légère et qu'elle roule moins vite. On pourrait parfaitement réduire la vitesse maximale et progressivement, de manière volontariste, brider les moteurs des véhicules.

Enfin, il convient d'articuler les différents niveaux d'action : individuel, territorial, national et international. Je pense qu'il ne faut pas attendre grand-chose du niveau supranational. L'esclavage n'aurait pas été aboli si on avait suivi la méthode multilatérale utilisée pour les négociations sur le climat. Les Anglais ont aboli l'esclavage de façon unilatérale, décision qui a eu un effet domino par la suite grâce à une diplomatie bilatérale énergique. Je crois donc aux expérimentations lancées par un pays ou un petit nombre de pays. Ce qui peut déjà être réalisé à ce niveau est énorme, entre la puissance normative, le poids des achats ou des subventions, le régime fiscal, etc.

Isabelle HENNEBELLE

Christian du Tertre, quels sont les acteurs qui peuvent contribuer à accélérer la mise en œuvre de l'économie de la fonctionnalité ?

Christian du TERTRE

Je ne crois pas que des avancées seront enregistrées grâce à une gouvernance mondiale. En revanche, il convient que certains territoires infranationaux s'engagent pour faire évoluer les méthodes de production et transformer les modes de vie et de consommation des ménages. Une voiture ne sera pas conçue de la même façon si elle doit évoluer dans un système de mobilité conçu de manière à intégrer différentes modalités de transport sur un territoire donné. Les territoires et les modes de vie locaux peuvent donner un nouvel avenir à l'industrie, si cette dernière se met «au service des services» en tenant compte de la spécificité des territoires.

Si la taxe carbone est généralisée, aujourd'hui, les entreprises les plus compétitives réussiront à absorber alors que d'autres, moins compétitives disparaîtront ne pouvant plus supporter ce coût supplémentaire. Nous aurons besoin d'une nouvelle réglementation, dans le futur, mais il convient que les conditions soient réunies pour ce faire et que, préalablement, de nouveaux modèles économiques compatibles avec cette réglementation aient pu émerger. C'est pourquoi, la question centrale est de savoir comment permettre aux entreprises d'évoluer vers ces nouveaux modèles dont le modèle de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. En la matière, les dispositifs d'innovation doivent concerner les économies eux-mêmes en rupture avec le modèle industriel et financiarisé dominant actuellement. L'innovation doit concerner moins les technologies que l'organisation du travail, la reconnaissance du travail réel, le management, et la

gouvernance des entreprises, d'un côté, celle des attentes des habitants au regard de nouveaux modes de vie, de l'autre. Ces enjeux sont stratégiques.

Parallèlement, je prône une modification substantielle des conditions dans lesquelles la recherche doit être conduite, en privilégiant la recherche en sciences sociales et en sciences humaines.

Isabelle HENNEBELLE

Vous avez évoqué l'importance du niveau politique. Je vous propose de visionner la vidéo de Philippe Aghion sur cette question.

Philippe AGHION

La prise en compte de l'écologie a conduit à de nouvelles réflexions sur la théorie économique. La non-croissance devient-elle inéluctable, pour répondre à la limitation des ressources naturelles et au réchauffement climatique ? Ma thèse est au contraire que la croissance par l'innovation permet d'économiser les ressources limitées et d'identifier de nouvelles sources d'énergie. Il s'agit bien sûr de faire en sorte que la production et l'innovation s'orientent vers l'économie verte. D'où le rôle de l'Etat pour réorienter le changement technique vers le non-polluant, à travers une refonte de la fiscalité et une nouvelle approche de la politique industrielle.

Plus d'informations : Interview vidéo projetée lors de la rencontre, à retrouver sur les sites du C3D et d'ORÉE.

“ La croissance par l'innovation permet d'économiser les ressources limitées et d'identifier de nouvelles sources d'énergie ”

Echanges avec les participants

Michel VEILLARD, Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables

En France, trois outils comptables peuvent aider à la révélation des nouvelles valeurs: Comptabilité universelle, sur les externalités, Compta durable, sur la préservation des capitaux naturels, et Goodwill and Management, qui est un bon répertoire des actifs immatériels pouvant être utilisé en phase de conversion écologique.

Nicolas IMBERT, Green Cross France et Territoires

Comment pouvons-nous nous inspirer des innovations conduites au sein des pays en développement, comme le Brésil, la Chine ou la Colombie ?

Christian de PERTHUIS

De nombreuses innovations sont le fait des pays du Sud, notamment le changement radical de politique forestière au Brésil. Des innovations apparaîtront également en matière de gestion de l'urbanisation.

Les approches locales sont utiles mais le cadre des Nations Unies est incontournable pour des problématiques globales comme le changement climatique et la biodiversité. Les démarches lancées par les pays respectifs peuvent s'inscrire dans ce cadre. Il est possible de mettre en place une gouvernance à géométrie variable, qui donne les bonnes incitations et stimule les initiatives locales.

Philippe CHESNEAU, Elu régional Provence-Alpes-Côte d'Azur

Des solutions peuvent être mises en œuvre à l'échelon local, notamment régional. Je sollicite donc ORÉE et C3D pour organiser de telle manifestation en province.

Christian du TERTRE

La mise en débat des expériences est essentielle, par exemple au sein de clubs. Un Institut européen de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération a été créé à ce titre. Au Brésil, j'ai pu constater que les expériences menées ont toujours été initiées en recherchant comment il était possible de changer le travail au sein des entreprises et de modifier le rapport à la nature et à l'écologie.

Moncef DRINE, IIIT France

Parallèlement aux approches globales, il est important également de travailler sur les comportements individuels.

Christian de PERTHUIS

Les individus ne réagissent pas toujours comme dans les manuels d'économie ! Dans certain cas, l'instauration d'une pénalité financière n'incite pas forcément à modifier son comportement mais peut être considérée comme un droit de continuer à déroger à la règle. C'est pourquoi les outils d'information sont fondamentaux : les citoyens doivent disposer de la bonne information.

Philippe BIHOUIX

Il est difficile de faire bouger les lignes car il y a la question majeure de l'impact en emploi de toute évolution réglementaire ou économique. On essaie aujourd'hui de retrouver de la croissance à tout prix, car «la croissance, c'est l'emploi». Mais il faut se convaincre que la croissance ne reviendra pas, et compte-tenu de l'impossibilité d'un découplage absolu entre croissance et consommation de matières premières et pollution, c'est heureux. A moins de vouloir rester avec un chômage structurel de millions de personnes, il reste alors à inventer un système industriel et économique post-croissance de plein emploi. Ce serait parfaitement possible grâce aux low-tech, où les gisements d'emploi, dans des exploitations agricoles et des unités de production à une échelle plus humaine, dans la réparation et la réduction des déchets, sont énormes.

Quels nouveaux instruments
de mesure de la performance ?
Comment évaluer autrement la
valeur de l'entreprise et
les gains de la RSE ?



CÉDRIC BAECHER

Directeur associé du cabinet Nomadéis,
membre de la Commission Attali sur l'économie positive



FOUAD BENSEDDIK

Directeur des Méthodes de Vigeo



ALEXANDRE RAMBAUD

Docteur en mathématiques, doctorant en sciences de
gestion et cofondateur du Groupe de Réflexion sur
l'Écologie Politique et son Institutionnalisation (GREPI)



LAURENCE VANDAELE

Pilote du groupe de travail du C3D «Politiques RSE et
reporting» et responsable RSE du groupe NEXANS

Isabelle HENNEBELLE

Cédric Baecher, dressez-nous un état des lieux de la façon dont la performance est mesurée. Cette mesure est-elle fidèle et quelles sont les conséquences de la mesure sur la lenteur des changements en matière de transition énergétique ?

Cédric BAECHER

Nous vivons actuellement une période charnière, qui va bouleverser à la fois notre compréhension collective de ce qu'est l'entreprise, et notre façon de concevoir sa performance au sein de la société et de son environnement. Les cadres actuels de mesure de la performance ne tiennent pas encore suffisamment compte de ces bouleversements.

Tout d'abord, en écho à d'autres intervenants, je voudrais réaffirmer que l'entreprise est un outil formidable, et qu'elle peut être un puissant vecteur de changement positif.

Mais pour cela, il faut reconnaître et accepter 1) que l'entreprise ne produit pas que de la valeur économique (elle est aussi un lieu de vie et un acteur à part entière des réalités propres aux territoires sur lesquels elle est implantée, et qui doivent faire face à de nombreux défis, parmi lesquels la transition énergétique) ; 2) qu'elle n'a pas le monopole de la création de valeur (elle est un maillon d'un écosystème plus global, marqué par une interdépendance croissante entre tous les acteurs qui le constituent).

Ces constats, simples en apparence, sont lourds de conséquence sur la façon dont nous devrions aujourd'hui mieux mesurer la performance des entreprises. Il faut notamment revoir notre compréhension de ce qu'est un *business model* et nous interroger sur la capacité des cadres de reporting existants à coder leur caractère réellement positif.

La «nouvelle pensée économique», objet du présent colloque, est déjà en train d'émerger «par le bas», dans les territoires, grâce à tous les partenariats concrets et innovants qui associent entreprises, pouvoirs publics, acteurs de l'ESS, acteurs académiques, pour trouver des solutions aux défis socioéconomiques et environnementaux actuels.

“ Il faut revoir notre compréhension de ce qu'est un *business model* et nous interroger sur la capacité des cadres de reporting existants à coder leur caractère réellement positif ”

Isabelle HENNEBELLE

Quelles sont les limites de la mesure de la performance actuellement ?

Cédric BAECHER

Des progrès importants ont certes été enregistrés ces 15 dernières années en matière de reporting, et de nombreux cadres et outils innovants ont été développés, en France et à l'international. Mais on peut noter deux limites : d'une part, la diversité de ces outils empêche souvent les décideurs de prendre du recul et d'en déduire une vision stratégique globale pour orienter l'action. D'autre part, l'image des entreprises auprès du grand public (s'agissant de leur contribution à la RSE) demeure globalement mauvaise.

De plus, les outils financiers et extra-financiers sont toujours opposés, comme s'ils faisaient référence à des valeurs et à des repères distincts et déconnectés, ce qui aujourd'hui n'a plus aucun sens. Enfin, le reporting s'adresse surtout à des experts et à des professionnels, notamment financiers, alors que l'évaluation d'une entreprise doit être l'affaire de tous. Nous avons grandement besoin d'outils unifiés.

Fouad BENSEDDIK

Derrière les difficultés de mesure et d'indicateurs, il y a souvent des difficultés de conception de ce qu'on veut mesurer. De ce point de vue, bravo à ORÉE et au C3D pour cette réunion multi-parties prenantes qui permet de sortir la réflexion sur la performance économique du débat endogamique entre économistes.

Compter ou actualiser des prix de stocks et de flux économiques ne suffit pas à établir, que ce soit par des chiffres ou par des procédés narratifs probants, le contenu et la valeur de ce qui définit la performance économique. Les difficultés pour allouer un prix d'équilibre social et environnemental à des ressources rares comme l'eau ou instaurer une comptabilité des nuisances liées au CO₂, aux particules polluantes ou à la destruction de la biodiversité, témoignent du besoin de rénover les liens entre les économistes, les environnementalistes, les juristes et les politiques. Les économistes ont du mal à discerner les composantes et plus encore à isoler, pour les valoriser, les déterminants de la création de richesse. Des paramètres comme la cohésion sociale, la gouvernance, la gestion des conflits, la santé ou même l'éthique des affaires sont considérés comme un «facteur résiduel» qui, parce que dépourvu de valeur comptable, se trouve dépourvu d'intérêt économique. Ce qui est aberrant, surtout quand on sait, par ailleurs, que le capital immatériel représente souvent la plus grande part de la valeur de marché d'une entreprise et la plus grande part aussi de la richesse des nations. Certains facteurs n'ont pas de substances corporelles mais ont un prix (brevets, licences, logiciels) alors que d'autres ont un corps ou revêtent un caractère physique mais n'ont pas et ne sauraient avoir de prix de marché, comme les êtres humains, ou leur santé. Les économistes considèrent comme «résiduel» et les comptables comme «immatériel» ce qui pour la société humaine, et pour la création de richesse, revêt une valeur incommensurable comme la valeur de la vie, de la santé, de la coopération, ou l'exercice des libertés fondamentales. Des entreprises peuvent afficher des indicateurs identiques en chiffres d'affaires, en marges, en effectifs ou en volumes d'émissions de CO₂ mais leurs réalités et les conditions d'exercice de leurs responsabilités sociales et environnementales exigent d'autres métriques que les seuls ratios financiers.

Isabelle HENNEBELLE

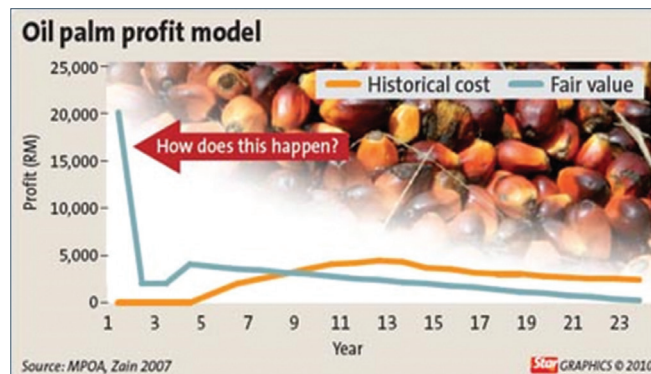
Alexandre Rambaud, quel est l'état des lieux au plan de la comptabilité ?

Alexandre RAMBAUD

La réalité de l'entreprise est enregistrée dans la comptabilité générale mais cette dernière est largement aveugle aux problématiques socio-environnementales : le langage de cette comptabilité ne dispose notamment pas du vocabulaire (de comptes adéquats en particulier) nécessaire pour rendre compte spécifiquement des questions extra-financières. En outre, quand sont introduits de tels comptes, comme celui des actifs biologiques (norme

“ Des paramètres comme la cohésion sociale, la gouvernance, la gestion des conflits, la santé ou même l'éthique des affaires sont considérés comme un «facteur résiduel» qui, parce que dépourvu de valeur comptable, se trouve dépourvu d'intérêt économique ”

IAS 41), proposés par la normalisation comptable internationale (IAS/IFRS), ils sont généralement évalués sur la base conceptuelle de la valeur actualisée de flux futurs de trésorerie libre. Or cette méthode, qui repose sur une perspective purement utilitaire de l'Homme et de l'environnement, rend possible la distribution rapide de dividendes alors même que les profits «réels» ne sont pas encore réalisés, ce qui pousse à s'endetter ou à exploiter – et dégrader – les capitaux naturels et humains à leur maximum (ce qu'illustre le graphique suivant).



Présentation des différences entre des profits basés sur les règles comptables classiques (courbe orange) ou sur la valeur actualisée (courbe bleue) ⁽¹⁾ dans le cas de l'exploitation d'un capital naturel.

Une autre vision est possible, dans laquelle la performance et les valeurs reposeraient sur une obligation de maintenance des écosystèmes, sur la fixation de limites biologiques construites scientifiquement et socialement et sur une adaptation du bilan et du compte de résultat. Dans ce cadre, des amortissements systématiques seraient notamment enregistrés pour assurer la protection des capitaux humains et naturels, à l'instar de ce qui existe pour le capital financier.

Isabelle HENNEBELLE

Laurence Vandaele, vous avez mis en œuvre une autre façon de reporter.

Laurence VANDAELE

Chez Nexans, nous sommes partis de ce qui est notre cœur de métier, et avons alors déterminé à quels enjeux nous étions confrontés et comment nous pouvions y répondre, dans le cadre de nos objectifs et ambitions. En premier lieu, il convient en effet de se recentrer sur son cœur de métier et de suivre des indicateurs pertinents (sécurité au travail, gestion des ressources, maîtrise des risques, gestion des déchets...).

“ En premier lieu, il convient en effet de se recentrer sur son cœur de métier et de suivre des indicateurs pertinents ”

Isabelle HENNEBELLE

Cédric, comment établir un bilan plus complet des entreprises ?

Cédric BAECHER

D'abord en osant leur parler d'altruisme. Dans le rapport que nous avons remis au Président de la République en 2013, le groupe de réflexion sur l'économie positive présidé

par Jacques Attali plaide pour l'introduction d'un repère universel : la prise en compte de l'intérêt des générations futures. Et pour la création d'outils de mesure de la performance fondés sur ce repère, valable pour les entreprises mais aussi pour les villes, les pays, et pour chacun d'entre nous. Nous avons créé un premier indice de positivité des nations, qui intègre 29 indicateurs (dont le PIB) et permet de jeter un nouveau regard sur les performances comparées des 34 pays de l'OCDE. Nous tentons maintenant de créer deux nouveaux indices, l'un pour les villes et l'autre pour les entreprises (en partenariat avec le C3D).

Ensuite en instaurant une nouvelle définition réaliste de ce qu'est l'entreprise. Le code civil français ne définit que la société commerciale, or celle-ci n'est qu'un outil, un véhicule au service plus large de l'entreprise, qui est un projet collectif impliquant plusieurs parties prenantes. Le Forum pour une économie positive, mais aussi des économistes comme Cécile Rénouard, des avocats comme Daniel Hurstel, portent eux-aussi cette proposition essentielle. L'entreprise peut et doit être compatible avec l'intérêt général.

Enfin, en mobilisant tous les leviers à disposition pour que ces outils et ces propositions puissent être portés à plus grande échelle. Il faut convaincre un maximum d'entreprises de participer à la réflexion et à l'action (il en va de leur intérêt direct : réflexion prospective, gestion des risques, dialogue avec les parties prenantes, etc.). Il faut aussi mobiliser les acteurs financiers, qui peuvent jouer un rôle décisif pour accompagner ces changements de paradigme.

Isabelle HENNEBELLE

Quelle est la vision de Vigeo pour mesurer autrement la valeur de l'entreprise ?

Fouad BENSEDDIK

Nous considérons que la responsabilité sociale est la clé de voûte de la performance durable. Sa particularité est qu'elle procède non de l'obligation mais de l'engagement libre et rationnel de tenir et rendre compte des droits, des intérêts et des attentes des parties prenantes. La dimension de la reddition est essentielle. Un reporting responsable doit presque être co-construit avec les différentes parties prenantes, et devenir un outil de clarification et de suivi des objectifs et des engagements pris à leur égard. Il doit être articulé également avec les risques et les opportunités de l'entreprise. La responsabilité sociale permet de réconcilier l'intérêt général et la compétitivité de l'entreprise.

Isabelle HENNEBELLE

Alexandre Rambaud, comment la comptabilité peut-elle être plus représentative de la réalité ?

Alexandre RAMBAUD

Actuellement, en comptabilité, tout est centré sur le maintien du capital financier. Pourquoi ne pas tenir compte des capitaux naturel et humain et leur appliquer le même type d'attention ? D'un côté, comme indiqué précédemment, ces deux types de capitaux sont traités hors bilan et compte de résultat (ou ignorés) ; d'un autre côté, reprenant la vision économique du capital, la plupart des propositions actuelles d'intégration des capitaux humains et naturels, comme la norme IAS 41 des normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) ou l'*Integrated Reporting* <IR>, conçoivent ces deux capitaux comme des actifs (comme de simples moyens pour satisfaire les finalités des propriétaires/actionnaires).

Or en comptabilité, le capital (financier) est un passif, qui renvoie à une obligation de fixité du capital. Il conviendrait donc de considérer les capitaux naturel et humain en tant que passifs et d'enregistrer en actifs les usages qui en sont faits. C'est ce que propose par exemple le modèle CARE/TDL (Comptabilité Adaptée au Renouvellement de l'Environnement ⁽²⁾ / *Triple Depreciation Line* ⁽³⁾).

Dans ce cadre, la valeur d'un capital (financier ou non) correspond à la somme des coûts de maintien de ce capital sur une période de maintenance prédéterminée. Parallèlement, les dépenses réelles pour conserver les capitaux naturel et humain sont considérées comme des investissements, les charges en lien avec l'utilisation de ces capitaux correspondent notamment aux amortissements (financiers et extra-financiers) qui rendent compte de l'« usure » de ces capitaux. Dès lors, le profit devient une mesure de la soutenabilité réelle de l'entreprise. Enfin, afin de recentrer l'attention sur les capitaux eux-mêmes, le modèle TDL repose sur la notion de porte-parole des capitaux concernés (financiers ou non), chargés de « donner » la parole à ces capitaux pour co-déterminer avec l'entreprise les niveaux et période de maintien nécessaires. Ce point de vue permet d'éviter de raisonner avec les diverses théories des parties prenantes, focalisées quasi-exclusivement sur la défense des intérêts de celles-ci (et non sur les capitaux à préserver).

“ Il conviendrait donc de considérer les capitaux naturel et humain en tant que passifs et d'enregistrer en actifs les usages qui en sont faits ”

| Bilan | |
|--------------------------------------|-------------------|
| Actifs (Usages du capital financier) | Capital financier |
| Actifs (Usages du capital humain) | Capital humain |
| Actifs (Usages du capital naturel) | Capital naturel |

| Compte de résultat | |
|---|----------|
| Charges | Produits |
| Dotations aux Amortissements financiers | |
| Dotations aux Amortissements «humains» | |
| Dotations aux Amortissements «naturels» | |
| Résultat (global) | |

Forme générale simplifiée des états financiers du modèle CARE/TDL ⁽³⁾

Isabelle HENNEBELLE

Laurence, quelles ont été les évolutions permises par la démarche que vous menez au sein de votre entreprise ?

Laurence VANDAELE

Notre démarche a été conduite à partir des risques auxquels nous étions confrontés et le reporting extrafinancier issu du Grenelle nous a amenés à nous demander comment nous pouvions valoriser les actions conduites. De fait, les financiers attendent des retours sur investissement de ces actions.

(2) Richard, J. (2012). *Comptabilité et Développement Durable*. *Economica*.

(3) Rambaud, A. & Richard, J. (2015). *The "Triple Depreciation Line" instead of the "Triple Bottom Line": Towards a genuine integrated reporting*. *Critical Perspectives on Accounting*. In press.

Echanges avec les participants

Brigitte COMPAIN-MUREZ, EDF

La mesure de la performance est liée à la rente dans la majeure partie des cas. Cette rente est permise notamment par les matériels performants dont la maintenance est quasiment nulle. C'est le cas des lave-linge collectifs économes en flux répandus dans l'habitat collectif allemand.

Gérard SCHOUN, RSE France et Compta durable

La loi sur le reporting en vigueur en France doit être rendue intelligente. De plus, quelle doit être la compétence du vérificateur ?

Laurence VANDAELE

Nos patrons attendent que les parties prenantes s'intéressent davantage à ces questions. En l'occurrence, les investisseurs ne nous posent que très peu de question sur le domaine extrafinancier, par contre, les clients le font de plus en plus dans les grands appels d'offre que nous recevons.

Christian du TERTRE

Les dispositifs d'évaluation, actuellement en vigueur, mettent l'accent sur la seule dimension financière des activités. C'est une faute. L'évaluation des biens et des services, de la façon dont leurs articulations rendent véritablement service, est essentielle ; l'évaluation des externalités, c'est-à-dire des effets non intentionnels de la production ou de la consommation sur l'environnement social et écologique l'est, également. Quant à l'évaluation de la façon dont le travail est organisé, managé, reconnu, peu d'initiatives sont menées alors que la qualité de l'organisation et celle du management ont un impact décisif sur la santé des salariés, sur leur créativité, sur leur engagement, qui conditionnent la création de valeur. Les dimensions humaines de l'économie ne peuvent pas être appréhendées à travers la notion de capital. Elle renvoie à des enjeux subjectifs, écologiques, au sens fort du terme, qui ne s'enferment pas dans des instruments de gestion fondés sur la comptabilité. Les expressions de «capital naturel» ou de «capital humain» ne sont pas pertinentes dans la mesure où le mot «capital» renvoie à la propriété d'un bien, généralement mesurable et dénombrable alors que la nature n'est ni appropriable, ni mesurable, ni dénombrable. Il convient plutôt d'accepter l'existence de différentes dimensions à l'évaluation et d'admettre que les arbitrages ont une dimension stratégique et politique dont la pertinence et la légitimité méritent d'être débattues. L'espace infranational semble actuellement le plus pertinent.

Geneviève BOUCHÉ, Société Française de Prospective

Je souhaite insister sur l'importance de la question de la temporalité, qui est essentielle dans la réflexion à conduire.



Regards croisés sur les nouvelles approches économiques :
Comment co-construire avec les parties prenantes ?
Quel partage de la valeur dans les différents partenariats de l'entreprise, avec tous ses acteurs ?



SERGE BARDY

Député de Maine-et-Loire



NICOLAS IMBERT

Directeur exécutif de Green Cross France et Territoires



ELOÏC PEYRACHE

Directeur délégué de l'École HEC

Isabelle HENNEBELLE

Serge Bardy, vous avez étudié la question des parties prenantes dans le cadre de l'élaboration de votre rapport sur l'industrie papetière. Quel est l'état des lieux de la co-création ?

Serge BARDY

La mission interministérielle qui m'a été confiée en janvier 2014 par le Premier ministre a en effet donné lieu au rapport «*De l'intelligence collaborative à l'économie circulaire : France, terre d'avenir de l'industrie papetière*», disponible en ligne, mais surtout à un travail collaboratif de co-construction. Nous avons auditionné plus de 250 personnes et effectué une trentaine de visites de sites (usines papetières, imprimeries, cartonneries, etc.) en 4 mois. Afin de vérifier tout au long de nos travaux l'état de nos connaissances, nous avons mis en place une méthode de travail basée sur le partage avec des points d'étape à mi-parcours et des ateliers réguliers de travail sur les trois volets - économique, social et environnemental - avec la contribution d'experts extérieurs, à l'instar de Nathalie Boyer pour ORÉE.

Dans la filière papetière française, nous avons constaté que de très nombreuses entreprises agissent en silos, sans se préoccuper du fournisseur ni du client. Or, le constat a montré, pour l'industrie graphique par exemple, que lorsqu'un acteur disparaît, cela provoque une fragilisation de l'ensemble du système et des entreprises restantes. Pour autant, la prise de conscience pour engager un dialogue avec les parties prenantes, a été extrêmement rapide et les volontés pour travailler en commun sont nombreuses.

A ce titre, la représentativité de tous les partenaires est un élément important. C'est pourquoi, nous avons proposé la désignation d'un Chargé de mission national, assisté d'un représentant syndical du secteur de la papeterie, afin d'organiser la mise en œuvre de la filière.

“ Dans la filière papetière française, nous avons constaté que de très nombreuses entreprises agissent en silos, sans se préoccuper du fournisseur ni du client ”

Isabelle HENNEBELLE

Nicolas Imbert, le monde des ONG et le secteur associatif travaillent-ils davantage aujourd'hui avec les acteurs privés ?

Nicolas IMBERT

Les succès en matière de co-construction sont nombreux. Les exemples contraires existent également. De fait, tous les acteurs ne partagent pas les mêmes valeurs. L'intérêt de la co-construction est de dépasser ces différences, en permettant l'identification d'un intérêt général et d'intérêts spécifiques.

Green Cross a commencé à travailler sur la filière porcine en Bretagne par le biais des algues vertes. A cette occasion, nous avons constaté que tous les abattoirs régionaux rencontraient des difficultés économiques, comme de nombreux éleveurs. Le soutien aux producteurs par des prix bas des matières premières sans engagement de montée, comme l'abandon de l'écotaxe qui aurait avantagé l'abattage et la transformation locale, n'ont rien arrangé.

Nous avons rencontré les consommateurs, qui ont assuré qu'ils étaient prêts à payer le coût de la qualité, ainsi que les collectivités locales, qui sont impactées par le coût du nettoyage des algues vertes. Nous avons lancé un projet pour déterminer comment mettre en place un élevage raisonnable, respectant les sols et permettant à l'agriculture de vivre de son travail. Le modèle est viable à petite échelle.

La deuxième étape est maintenant de passer de la co-construction symbolique à la co-construction à effet de levier, et de permettre aux territoires d'apprendre les uns des autres sans se copier ni être en concurrence, mais en synergie.

Isabelle HENNEBELLE

Eloïc Peyrache, quel regard portez-vous sur la co-création ?

Eloïc PEYRACHE

L'enjeu est celui de la distribution des richesses, qui est très inégalitaire dans le monde mais aussi localement. Les populations les plus pauvres seront essentielles pour la future croissance. Les entreprises joueront un rôle très fort pour lutter contre les inégalités, en participant à la co-construction. Le deuxième point fondamental est la non-soutenabilité des modèles de développement passés.

Les consommateurs évoluent et les entreprises seront obligées de le faire également. Pour leur part, les salariés sont très demandeurs d'évolutions et les entreprises devront leur offrir du sens pour les attirer. De plus, la technologie a un impact important en matière de mise en réseau, de transparence, de diffusion au consommateur. Si l'on ajoute l'Etat, qui a un rôle fondamental en matière de réglementation, il apparaît que la co-construction sera fondamentale à l'avenir.

“ Les entreprises joueront un rôle très fort pour lutter contre les inégalités, en participant à la co-construction ”

Isabelle HENNEBELLE

Les enseignements dont bénéficient les étudiants s'adaptent-ils aux évolutions en cours ?

Eloïc PEYRACHE

HEC propose un master en Développement durable. Après quelques années d'existence, cette formation est maintenant dispensée en anglais, ce qui a considérablement élargi le public du master.

Les étudiants alternent entre formation en salles de classe et nombreux projets sur le terrain, en France et à l'étranger.

Isabelle HENNEBELLE

Serge Bardy, votre rapport fait état de 34 solutions pour promouvoir la co-création. Quelles sont les idées clés ?

Serge BARDY

Si je devais en retenir deux parmi les 34 prescriptions, je retiendrais celle que je viens d'évoquer concernant la nécessité d'une gouvernance d'une future filière papetière.

En outre, la RSE me semble également pouvoir répondre à ce défi, en faisant office de ciment de la co-construction d'un dispositif industriel d'avenir. Dans le cadre du rapport, nous avons établi une cartographie des acteurs de la filière, le point commun de ces derniers devant être la RSE, sur laquelle repose la co-construction. La RSE est en effet un dispositif pertinent pour rassembler des métiers différents (industriels, éco-organismes, distributeurs, imprimeurs, etc.).

La co-construction s'impose comme un véritable changement de paradigme pour cette chaîne de valeur, mais elle permettra de la faire évoluer vers une filière industrielle plus solide et efficace.

Enfin, la co-construction est, selon moi, le pendant industriel de l'économie collaborative et du partage qui émerge.

Isabelle HENNEBELLE

Nicolas Imbert, quels sont vos autres constats ?

Nicolas IMBERT

S'interroger sur la création et le partage de la valeur signifie que la réflexion est lancée et que le dialogue est noué. Je pense que la co-construction ne se décrète pas et que les acteurs doivent apprendre à s'écouter, à partager, afin de créer et entretenir l'écosystème nécessaire. Tous les outils existent et les moyens doivent être consolidés en objectifs clairs, afin de définir dix priorités à atteindre maintenant, de définir une trajectoire et des étapes claires.

“ S'interroger sur la création et le partage de la valeur signifie que la réflexion est lancée et que le dialogue est noué ”



PAR NATHALIE BOYER

Déléguée générale d'ORÉE

DENIS GUIBARD

Vice-Président du C3D

Nathalie BOYER



Pour conclure cette matinée, je vous propose une citation de Kenneth Boulding, économiste et philosophe interdisciplinaire américain (1910-1993) : «*Celui qui croit qu'une croissance exponentielle peut continuer indéfiniment dans un monde fini est soit un fou, soit un économiste*». Je remercie nos intervenants pour nous avoir démontré le contraire par leur éloquence et la qualité de leurs travaux. Bravo et merci à tous.

Denis GUIBARD



Au C3D, nous avons la conviction que les modèles économiques de production et de consommation doivent faire l'objet d'innovations. Les moyens de transformer les expérimentations en actions ayant un impact à une échelle plus globale, doivent être identifiés. Les entreprises auront un rôle essentiel à jouer dans ces évolutions, à condition que nous sachions parler leur langage et seulement si nous intervenons par le biais de la co-construction. Merci à tous.



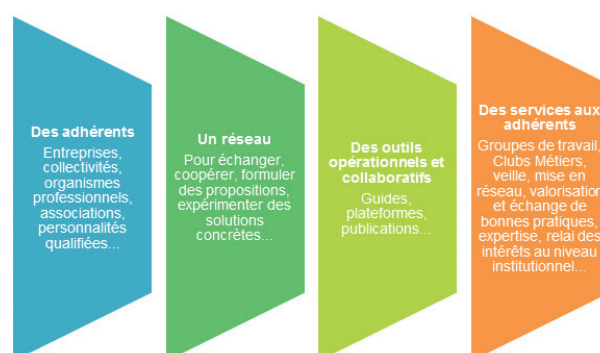
Une dynamique environnementale au service des territoires

ORÉE, association multi-acteurs créée en 1992, rassemble plus de 150 entreprises, collectivités territoriales, associations professionnelles et environnementales, organismes académiques et institutionnels, pour développer une réflexion commune sur les meilleures pratiques environnementales et mettre en œuvre des outils pratiques pour une gestion intégrée de l'environnement à l'échelle des territoires.

L'action de l'association se reflète à travers ses 3 priorités :

- > **Biodiversité et économie**
- > **Économie circulaire incluant l'éco-conception, l'économie de la fonctionnalité, le recyclage et l'écologie industrielle et territoriale.**
- > **Reporting RSE et Ancrage local des entreprises**

Une force de propositions constructives, pragmatiques et opérationnelles



COLLÈGE DES DIRECTEURS
DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Un Collège d'acteurs au coeur des stratégies de transformation et de nouvelles créations de valeurs

La vision qu'ont les entreprises de leur propre rôle est en pleine évolution : la valeur qu'elles créent est aussi environnementale, sociale et sociétale ; leur responsabilité est

aussi de contribuer à l'intérêt général qu'il s'agisse d'apporter des solutions à la lutte contre le dérèglement climatique ou à l'émergence d'une société plus inclusive. Au sein des entreprises, les Directeurs du développement Durable ou de la RSE sont des acteurs majeurs de cette transformation.

Le Collège des directeurs du développement durable (C3D) les rassemble pour faciliter et accélérer cette transformation, en accroître leur efficacité par le jeu de l'intelligence collective, et la promouvoir dans l'espace public.

Créé en 2007, le C3D est une association, de type loi 1901, réunissant aujourd'hui plus de 100 directeurs du développement durable et de la RSE d'entreprises et d'organisations privées et publiques représentant plus de 2,5 millions de salariés en France.

Ce qui rassemble et fédère les membres du C3D, c'est la vision d'une société inscrite dans une Economie positive, ce qui nécessite l'émergence de nouvelles façons de penser, la mise en œuvre de solutions neuves pour agir, produire, consommer, commercialiser et manager autrement.



www.oree.org
contact@oree.org



COLLÈGE DES DIRECTEURS
DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

www.cddd.fr
contact@cddd.fr