

CAP, LE MAGAZINE DE LA CONVENTION DES ENTREPRISES POUR LE CLIMAT

CAP

Créer d'Autres Perspectives

#02

LA RÉGÉNÉRATION

CONVENTION
DES ENTREPRISES
POUR LE CLIMAT

DÉCEMBRE 2021

#02 LA RÉGÉNÉRATION

LE CHEMIN PARCOURU par Juliette Baerd | P.4

ÉDITO par Yannick Servant | P.5

DEVENIR LE CHANGEMENT Interview croisée de Didier Peillon et Clément Lejuste par Claire de Bourmont-Salles | P.7



LA RÉGÉNÉRATION AU CŒUR DE L'ÉCONOMIE DE DEMAIN | P.8

BRÈVE HISTOIRE DE LA RAISON D'ÊTRE DES ENTREPRISES par Bertrand Valiorgue | P.10

LA RÉGÉNÉRATION POUR ENTREVOIR UN NOUVEAU PARADIGME par Anna Le Faouder | P.12

LES SYSTÈMES DYNAMIQUES COMPLEXES, LA COOPÉRATION, L'AUTONOMIE ET LA RÉSILIENCE par Rémy Bourganel | P.14

LA THÉORIE DU DONUT : UNE BOUSSOLE POUR LES DÉCIDEURS DU XXI^E SIÈCLE par Anna Le Faouder | P.16

LE NOUVEL IMPÉRATIF DE TRANSFORMATION DE VOS MODÈLES ÉCONOMIQUES par Christophe Sempels | P.18

DE LA VISION À L'ACTION : HUIT CONDITIONS POUR DES SOCIÉTÉS DURABLES par Caroline Gervais | P.22

LES DIRIGEANTS DE LA CEC FACE À LA RÉGÉNÉRATION Interview croisée par Marguerite Laborde | P.24

INTERFACE : HISTOIRE D'UNE ENTREPRISE GÉNÉRATIVE par Eric Rampelberg | P.26



“Nous n'en voulons pas aux générations précédentes, mais nous attendons une réelle prise de conscience”

Clément Lejuste | **P.7**



“Notre projet pédagogique «Former-Chercher-Servir» invite les étudiants à aligner tête (savoir), cœur (humanité) et mains (sens de l'action), et à rester dans une logique espérante pour construire le monde de demain.”

Didier Peillon | **P.7**



“Se pose la question du “seuil de suffisance” à atteindre, autrement dit de ce dont nous avons réellement besoin au-delà du paradigme actuel de la croissance reposant sur l'accumulation.”

Bertrand Valiorgue | **P.10**



“La régénération n'est pas un sujet limité au département RSE mais un sujet qui doit s'intégrer dans tous les métiers et irriguer toutes les actions de l'entreprise”

Anna Le Faouder | **P.12**



“Avec le bon fond de carte, vous allez pouvoir naviguer sur le territoire de la régénération.”

Rémy Bourganell | **P.14**



“L'idée est de ne plus faire moins mal la même chose, mais de faire radicalement différemment pour réparer ce qui a d'ores et déjà été largement dégradé.”

Christophe Sempels | **P.18**



“On est une partie du problème : on doit devenir une partie de la solution”

Eric Rampelberg
citant Ray Anderson | **P.26**



“Notre objectif est de soutenir la transformation des participants à trois niveaux : le leadership des dirigeants, leur modèle économique et l'organisation de leur entreprise pour réussir leur redirection écologique.”

Céline Mauras et Stéphane Riot | **P.32**



“Il faudrait un Planet Champion dans toutes organisations qui veulent avancer avec efficacité.”

Ludovic Morawa | **P.37**



AU CŒUR DE LA CEC | P.30

COFA : “FAIRE CORPS POUR CRÉER UN MOUVEMENT COLLECTIF”

Interview de Céline Mauras et Stéphane Riot
par Claire de Bourmont-Salles | **P.32**

UN PLANET CHAMPION, POURQUOI FAIRE ?
par Eric Duverger | **P.36**

PAROLES DE PLANET CHAMPIONS :
Ludovic Morawa, Margaux Falise, Vanessa Zerbib,
Laure Jarlaud et Olivier Renaud | **P.37**

QUELQUES RÉFÉRENCES ET INSPIRATIONS SUR LE THÈME DE LA RÉGÉNÉRATION par Maud Vincent | **P.46**

INSCRIPTION À LA COMMUNAUTÉ | **P.49**

RETOUR SUR LA COP26 | P.40

COMPRENDRE LE PACTE DE GLASGOW SUR LE CLIMAT
par Openlande.co | **P.42**

J'IRAI FRESQUER À GLASGOW par Théo Alves Da Costa | **P.44**

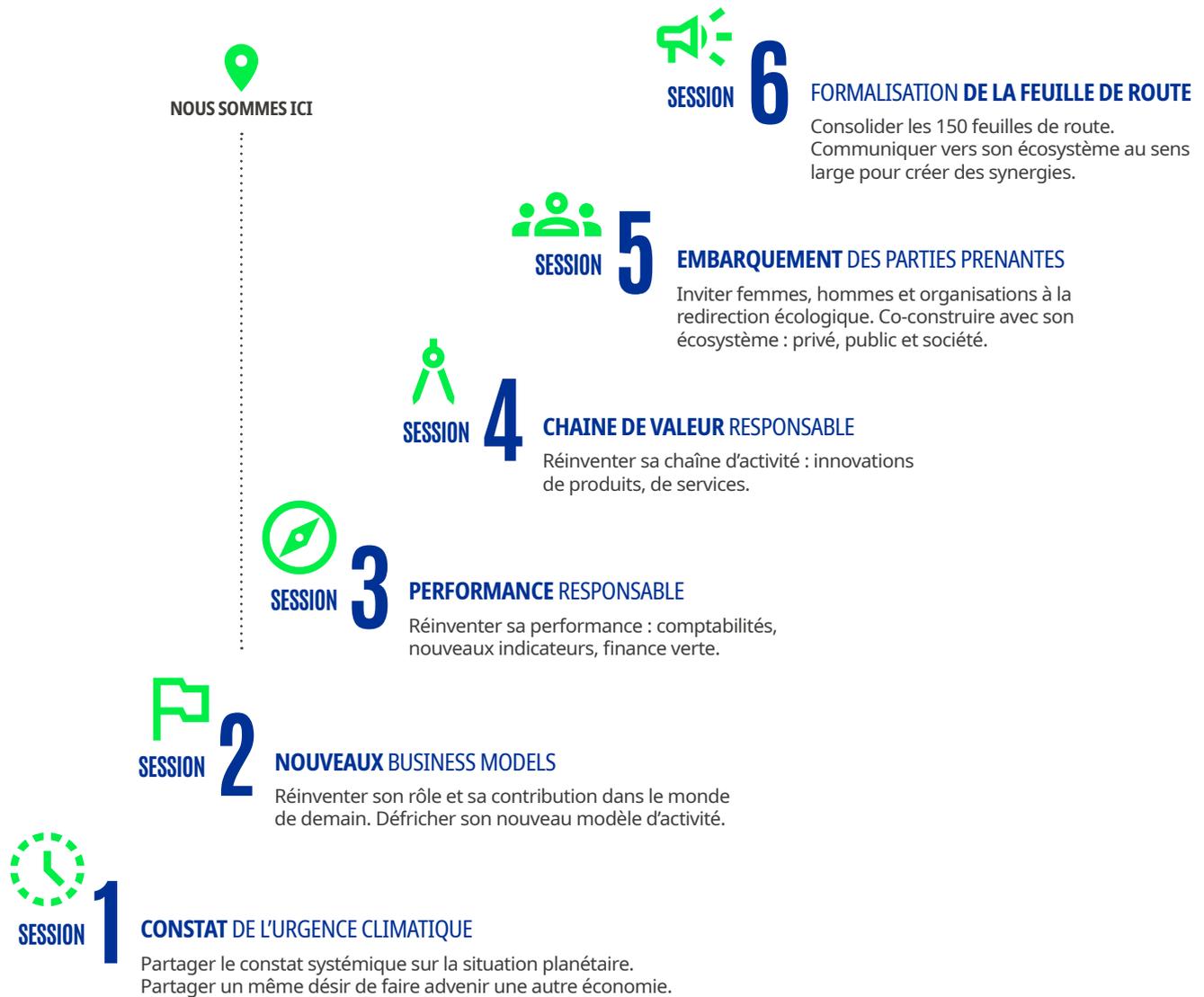
LE VILLAGE POTAGER À LA COP26
Témoignage d'Hélène et Margaux Falise | **P.45**

LE CHEMIN PARCOURU

PAR JULIETTE BAERD

Aperçu de ce que vivent les dirigeantes, dirigeants et Planet Champions.

CE QU'ONT VÉCU LES PARTICIPANTS ET CE QUI LES ATTEND



CONSTRUCTION DES SESSIONS

Pour co-construire des propositions audacieuses et actionnables d'accélération de la transition vers un modèle durable, les participants aux sessions alternent entre :

- Des moments d'**embarquement du collectif**, pour **S'INSPIRER** à travers des interventions et des conférences d'experts
- Des séquences de **travail en sous-groupes**, pour **ACTIVER** l'intelligence collective et **se mettre en MOUVEMENT**



L'ÉDITO

PAR YANNICK SERVANT - CO-FONDATEUR DE LA CEC

Régénérer ou mourir, c'est le lot de tous les organismes vivants. Un corps humain, qui ne régénère pas ses cellules, meurt. Un écosystème, qui ne régénère pas sa faune et sa flore, s'effondre. Une entreprise, qui ne régénère pas les capitaux qu'elle investit, dépose le bilan.

Nous habitons l'écosystème Terre et en consommons les ressources 1,7 fois plus vite que ce que la Terre est capable de régénérer. Dans le monde de l'entreprise, on appelle ça un retour sur investissement négatif et on n'en voit pas l'intérêt. Compenser nos vols d'avion et repêcher quelques tonnes de plastique dans les océans n'y fera rien : **il est temps, il est même impératif, de passer d'une économie extractive à une économie régénérative.**

L'objectif de la deuxième session de la Convention des Entreprises pour le Climat était précisément celui-là : comprendre et projeter sur sa propre activité les paramètres de la régénération. Une complexe affaire : là où les COP successives laissent espérer que l'enjeu planétaire peut se réduire à la seule neutralité carbone, **la régénération, c'est la neutralité carbone ET la protection de la biodiversité ET la dépollution de nos sols, nos eaux, notre air ET l'évitement de l'épuisement de nos ressources naturelles.**

Impossible d'accomplir tout cela avec des ajustements à la marge : ce sont des questions de fond qu'il faut se poser et **des modèles d'affaires qu'il faut renverser.** Par exemple, si je suis un opérateur de tourisme fluvial, j'en viendrais à me demander : comment opérer une métamorphose d'activité polluante en activité dépolluante ? C'est ce dont nos fleuves

et nos populations urbaines ont besoin, mais qui me paiera pour cela ? Qui vais-je convaincre ? Comment trouverai-je le temps ?

"Seul, on va plus vite. Ensemble, on va plus loin." C'est un dicton que se répètent inlassablement les 150 depuis septembre. Ayn Rand s'en retournerait dans sa tombe. Les apôtres de l'École de Chicago tracerait des courbes pour faire la démonstration du contraire... Mais il suffit d'ouvrir sa fenêtre pour en faire l'observation : rien n'est régénératif en soi, il n'y a que les écosystèmes qui se régénèrent. Ce qui signifie que nos entreprises, nos industries, nos filières, nos territoires n'ont d'avenir que dans une conception systémique de leurs activités. Autrement dit : **sans coopération, pas de régénération.**

Mes déchets sont tes matières premières. Ta sobriété fait mes économies. Ma réinvention contribue à ta valeur ajoutée. Une économie qui veut "boucler la boucle" doit se poser ce type de questions. C'est moins sexy pour mes parties prenantes qu'un traditionnel discours "produire plus, plus efficacement", c'est certain. Ça n'a même rien à voir et ça nous ramène à quelque chose de profondément humain : **le courage.** Courage de mains tendues dans un monde de loi du plus fort, courage de sobriété dans un monde d'hypercroissance, courage de patience dans un monde d'instantanéité.

Si pas moi, qui ? Si pas maintenant, quand ?

Yannick Servant

Son sujet : la résonance de la Convention, l'accompagnement des 150 pour les aider à inspirer et embarquer leurs collaborateurs, leurs écosystèmes, le monde politique. Après avoir beaucoup travaillé dans le digital, il s'est convaincu qu'il vaut mieux s'échiner à créer de l'hyper-soutenabilité que de l'hyper-croissance. D'où la CEC.





DEVENIR LE CHANGEMENT

INTERVIEW CROISÉE DE DIDIER PEILLON ET CLÉMENT LEJUSTE
PAR CLAIRE DE BOURMONT-SALLES

Quel est le regard des jeunes sur les réinventions nécessaires du monde économique ? Comment les former aux enjeux du XXI^e siècle en général, à la transition écologique et sociale en particulier ? Didier Peillon, directeur en charge des entreprises et des partenariats de l'Université Catholique de Lille, et Clément Lejuste, étudiant et président du BDE de la faculté de gestion économie et sciences (FGES), l'une des cinq facultés de la Catho, nous partagent leur vision.

L'Université Catholique de Lille a accueilli la deuxième session de la CEC consacrée à l'entreprise régénérative. Pour quelles raisons ?

Didier Peillon : Notre fédération propose à ses 38 500 étudiants un projet d'éducation intégrale pour les préparer à être acteurs du monde de demain. Le développement durable est inscrit dans nos gènes historiquement et spirituellement. La Catho a été créée en 1875 par des chefs d'entreprise : l'initiative entrepreneuriale est au cœur de notre projet éducatif. Pour nous, l'économie et le social sont intimement liés. Il était évident que nous devions accueillir la CEC et accompagner sa démarche !

Clément Lejuste : La Catho est fortement ancrée dans une démarche de transition écologique par le biais notamment de la recherche et de l'innovation : les bâtiments de la faculté FGES où j'étudie sont 100% durables par exemple. L'école est réputée, non seulement pour la qualité de son enseignement, mais aussi pour son rayonnement écologique et ses relations avec les entreprises de la région. C'est une université très engagée.

Quelles tendances peut-on observer chez les étudiants actuellement, notamment dans leurs engagements et leurs aspirations ?

CL : Après les privations dues à la crise sanitaire, les étudiants se sont recentrés sur leur vie étudiante et leur formation plus que sur les grands sujets sociétaux, même si certains d'entre nous sont engagés dans des associations. Nous sommes déterminés à construire notre avenir et le sens de ce que nous faisons nous importe plus que l'aspect pécuniaire d'un métier. Nous nous sentons capables de pouvoir innover rapidement pour agir sur le long terme. Nous n'en voulons pas aux générations précédentes, mais nous attendons d'elles une réelle prise de conscience de la situation : moins de grands discours et plus d'actions concrètes en faveur de l'environnement. La sensibilisation de tous dès l'enfance me paraît urgente.

DP : Je constate chez nos étudiants une recherche permanente de sens : pour qui, pourquoi et pour quoi vais-je agir ? Dans quel type d'entreprise travailler ? Leur choix se porte de plus en plus sur des petites entreprises engagées favorisant les circuits courts. L'engagement des jeunes vis-à-vis des entreprises a changé : « Si j'aime, je reste ; si je n'aime pas, je pars » ! Il faut en tenir compte. Nous les initiions à l'approche jésuite du discernement pour relire leurs expériences et enrichir leur être.

Le thème de la session 2 de la CEC était la régénération et le renversement des business models. Les étudiants suivent-ils déjà des cours dans ce sens ?

DP : Oui bien sûr, nous avons une chaire autour du *social business* et des nouveaux modèles et nous proposons de nombreux cours sur les transitions économiques, écologiques, agroalimentaires et agricoles. Nous favorisons la recherche pluridisciplinaire à l'Ieseg et à la faculté des sciences et nous mettons un incubateur à la disposition de tous nos étudiants pour les accompagner dans entrepreneuriat. La Catho est elle-même dans une démarche constante de réinvention de nouveaux modèles : notre gestion durable de plusieurs hôpitaux et Ehpad est une démonstration concrète du modèle du tiers secteur entre le public et le privé lucratif.

CL : Étudiant en troisième année de biologie, je n'ai pas de cours d'économie. L'écologie par contre est concrètement évoquée dans toutes mes matières et ma faculté propose un master en écologie opérationnelle. Par ailleurs, le cours « Les défis écologiques et environnementaux » nous invite à des actions concrètes sur le climat et je travaille actuellement sur un projet d'utilisation d'algues pour fabriquer des plastiques écologiques et écoresponsables.

A votre avis, comment préparer au mieux les jeunes à la construction du monde de demain ?

CL : Je vois trois besoins concrets : l'assouplissement des filières de formation tout d'abord. Beaucoup d'étudiants changent de filière à la fin de leur première année ! Le choix d'orientation post-bac se fait trop tôt. Il faudrait proposer un système éducatif plus souple qui permette de se spécialiser d'année en année, le temps de mûrir et d'affiner son projet professionnel. Deuxièmement, la sensibilisation par le choc et par leurs pairs aux réalités économiques et écologiques actuelles est indispensable pour que les jeunes se mettent à agir le plus tôt possible pour l'environnement. Enfin, il y a l'ancrage de l'engagement associatif et sociétal dans le projet pédagogique : obliger les étudiants à s'engager dans des associations pendant leurs études les incitera à s'engager dans la société de demain. Il faut leur faire comprendre que l'engagement associatif est un grand atout pour leur recrutement futur. Le fait d'avoir pu participer à la deuxième session de la CEC m'a par exemple donné l'idée d'utiliser mon rôle au BDE pour sensibiliser le plus d'étudiants possible aux défis environnementaux.

DP : Notre projet pédagogique « Former-Chercher-Servir » invite les étudiants à aligner tête (savoir), cœur (humanité) et mains (sens de l'action), et à rester dans une logique es-pérante pour construire le monde de demain. On ne peut critiquer le monde actuel sans en être acteur. L'Université Catholique de Lille forme ses étudiants à une écologie intégrale dans laquelle tout est lié, avec une approche systématique de la responsabilité.



LA RÉGÉNÉRATION AU CŒUR DE L'ÉCONOMIE DE DEMAIN

Le programme de cette deuxième session a été imaginé et conçu par Anna Le Faouder et Rémy Bourganel. Ses messages clés sont :

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





Depuis le XVII^e siècle et l'émergence du capitalisme, les entreprises se questionnent périodiquement sur leur raison d'être. Loin de se résumer à un effet de mode, le questionnement du sens de l'entreprise et les finalités qu'elle doit adresser n'est absolument pas nouveau. S'il s'inscrit dans un changement profond, historique et de grande ampleur, l'époque contemporaine réinterroge profondément ses contours. Revenons sur les temps forts qui ont marqué la réflexion autour de la raison d'être de l'entreprise.

BRÈVE HISTOIRE DE LA RAISON D'ÊTRE DES ENTREPRISES

PAR BERTRAND VALIORGUE

1664 La Compagnie des Indes orientales voit le jour et, avec elle, la société de capitaux anonyme, qui distingue pour la première fois le patrimoine des actionnaires (incluant Voltaire ou Louis XIV) de celui de l'entreprise. La raison d'être de la Compagnie est stipulée à travers une lettre de mission, signée par le roi Louis XIV, et fait l'objet d'une validation par le Parlement de Paris. Parmi les éléments de sa raison d'être, figure **la volonté d'organiser et de structurer les voies maritimes** sur l'océan Indien autour de matières premières ou encore celle de **diffuser la culture** du christianisme et de participer activement au progrès des arts et des sciences.

1807 Le Code de commerce donne une existence légale à la société de capitaux avec la **création de la société anonyme**. L'autorisation de création d'une entreprise est alors uniquement accordée si elle est jugée d'intérêt collectif (voies ferrées, banques...). Par ailleurs, l'Etat est garant de la moralité et des compétences des dirigeants. A cette époque, il n'est pas possible de créer une entreprise si cette dernière n'a pas **une raison d'être qui concerne des projets d'intérêt collectif**.

1867 La société anonyme est libéralisée. Si la raison d'être doit être licite, **la création de l'entreprise ne requiert plus la validation de l'Etat**. Les pouvoirs publics font alors le pari d'une économie de marché dont l'instrument principal est l'entreprise. Plusieurs centaines d'entreprises se créent via une explosion du recours à la société anonyme en France. **Les entreprises jugées stratégiques ou d'intérêt public restent néanmoins sous contrôle de l'Etat**, qui agit en tant qu'actionnaire pour préciser la raison d'être des entreprises concernées.

1986 L'Etat se désengage d'un certain nombre de grandes entreprises à travers **la loi de privatisation**, témoignant ainsi d'un nouveau rapport à l'entreprise. Auparavant publiques, ces entreprises deviennent progressivement les supports de l'épargne. Avec **la financiarisation de l'économie**, la raison d'être se transforme et s'affirme progressivement comme un objectif de **performance actionnariale**.

2019 La raison d'être de l'entreprise est en train de se redéfinir avec notamment les initiatives liées au **vote de la loi Pacte 2019**. C'est un faisceau d'éléments qui conduisent à alimenter le débat contemporain sur la raison d'être de l'entreprise : le découplage entre le progrès technologique et le progrès social, les dérèglements climatiques, l'éco-anxiété croissante des collaborateurs, la montée des critiques à l'égard de l'entreprise et du libéralisme, la reconquête de l'indépendance des pays...

La période contemporaine est marquée par un décalage croissant entre les performances économiques des entreprises et la faiblesse des résultats pour relever les défis sociaux et environnementaux. On voit également qu'un certain nombre d'activités semblent condamnées du fait de l'emprise négative qu'elles ont sur le système Terre. Se pose alors **la question du "seuil de suffisance" à atteindre**, autrement dit de ce dont nous avons réellement besoin au-delà du paradigme actuel de la croissance reposant sur l'accumulation.

Il n'y a pas aujourd'hui un détonateur qui fait réémerger le questionnement autour de la raison d'être mais bien une multitude de transformations qui placent les entreprises au cœur des problématiques contemporaines.

Il y a en revanche une nette singularité dans la période actuelle : **la raison d'être est aujourd'hui définie par l'entreprise elle-même alors qu'historiquement, elle était édictée ou validée par une autorité supérieure (le Roi ou l'Etat)**.

Il est enfin important de souligner que la résolution des grands défis contemporains que soulève l'urgence climatique et sociale ne peut en aucun cas se solder ou se réduire à des labels ou de belles intentions. Bien qu'utiles, ces derniers ne sont pas suffisants pour redéfinir la finalité de l'entreprise et ses modalités opérationnelles. Pour relever ces défis, faudrait-il aller jusqu'à envisager une réappropriation de la notion de raison d'être par les pouvoirs publics comme constaté historiquement ? Le changement de paradigme est tel qu'en effet, la question économique est devenue éminemment politique.

Bertrand Valiorgue est professeur de stratégie et gouvernance des entreprises à l'université Clermont Auvergne. Il est également membre de l'Institut français de gouvernement des entreprises (EM Lyon). Ses travaux de recherche portent sur les enjeux de développement durable dans le contexte de l'Anthropocène. Il est l'auteur de l'essai *La raison d'être de l'entreprise* publié aux Presses Universitaires Blaise Pascal.





LA RÉGÉNÉRATION POUR ENTREVOIR UN NOUVEAU PARADIGME

PAR ANNA LE FAUDER

La régénération signifie créer les conditions qui permettent à la vie de se renouveler durablement et de prospérer. L'entreprise *future fit* est régénérative : elle soutient les dynamiques du vivant au lieu de les détruire comme le fait l'entreprise linéaire, centrée sur l'extraction. L'entreprise régénérative va au-delà des traditionnels critères RSE qui sont centrés sur la réduction des impacts négatifs et des externalités. Il y a bien derrière un mouvement vers un nouveau paradigme, une nouvelle façon d'être et de faire des affaires : **c'est d'un nouveau rapport au monde dont il s'agit**. La régénération, c'est la réconciliation du business avec l'écologie. Car l'écologie n'est pas un sujet politique ; c'est un sujet scientifique très terre à terre.

La régénération n'est pas un sujet limité au département RSE mais un sujet qui doit s'intégrer dans tous les métiers et **irriguer toutes les actions de l'entreprise**. De fait, elle doit **être incarnée par le dirigeant et être portée par la gouvernance** de l'entreprise. Elle transforme ainsi le rôle et la raison d'être de l'entreprise vers un modèle contributif.

La coopération avec le vivant génère de la valeur

Avec la logique régénérative, **les externalités deviennent des opportunités** pour créer de la valeur ; les parties prenantes dans l'écosystème de l'entreprise deviennent des partenaires ; **la pensée linéaire est remplacée par une pensée systémique et des principes d'économie circulaire** ; les ressources ne sont pas gérées pour obtenir un profit à court terme mais appréhendées de manière holistique et en lien avec la matrice du vivant...

Cette logique régénérative oblige à **dépasser notre cadre de référence pour penser en termes d'interconnexions**.

Tout comme la métaphore de la machine représente l'ère industrielle, celle des systèmes vivants est appropriée pour l'entreprise du XXI^e siècle : ceux-ci prospèrent grâce à leur interdépendance et les multiples coopérations qu'ils sont capables de déployer.

La pensée systémique régénérative casse les limites des silos au sein et entre les organisations. On parle alors de

« Je fais le pari qu'avec cette carte et accompagnés de vos coachs et facilitateurs, vous allez avoir l'audace et l'envie d'aller vers ce nouveau cap ! »

collaboration, de valeur partagée et de co-innovation ; on crée de la valeur holistique. La coopération peut faire peur dans un monde de compétition mais il s'agit d'un équilibre. Il est scientifiquement montré que dans les systèmes vivants confrontés à des conditions difficiles et hostiles, ce sont les espèces et les individus qui s'associent et s'entraident qui survivent le mieux ; les autres disparaissent...

*Aujourd'hui, avec la crise écologique et sociale, l'incertitude, la complexité de notre monde et les risques systémiques d'effondrement, **ce ne sont pas forcément les plus forts qui vont survivre, ce sont les plus coopératifs et les plus résilients.***

Dans le parcours de la CEC, nous allons nous en inspirer avec **le biomimétisme**. L'entreprise régénérative est reliée au vivant et en est très proche dans sa façon de fonctionner. Elle cherche à prospérer, à créer de la valeur avec des enjeux de basse intensité énergie et de basse intensité matière en s'appuyant sur des coopérations et en cherchant la résilience.



Régénération et rentabilité : un duo gagnant

Elle est aussi reliée au vivant de manière directe ou indirecte via son écosystème. L'entreprise régénérative cherche à revitaliser à la fois l'environnement, son territoire, et toutes ses parties prenantes. La notion de "**revitalisation**" - prendre soin des hommes comme de la planète - est centrale. Elle recherche l'impact positif et valorise cet impact et le monétise : c'est ce qui a été présenté et expérimenté lors de cette session 2 de la CEC.

Finalement, l'économie régénérative n'est pas du tout une quête naïve. Bien au contraire, c'est vraiment un sujet stratégique comme l'a notamment illustré l'entreprise américaine Interface, régénérative et biomimétique (cf. page 26). Soumise à des impératifs financiers, Interface qui fonctionne sur la base des principes du vivant, démontre que **régénération et rentabilité peuvent être une équation vertueuse et gagnante** pour toutes les parties, y compris pour les sociétés cotées en bourse.

A la fois économiste et géologue de formation, Anna Le Faouder déploie depuis plus de 20 ans des projets d'intérêt général, notamment pendant plus de dix ans dans le secteur environnemental. Aujourd'hui, elle accompagne les entreprises dans leur stratégie d'impact positif, dans leurs démarches et certification B Corp, et dans leur projet de redirection écologique. Son sujet de prédilection : la régénération du vivant.



« Pour être régénératif et produire de l'impact, une entreprise doit entrer dans un modèle de contribution en coopération dans un système, un territoire et des besoins humains. »

LES SYSTÈMES DYNAMIQUES COMPLEXES, LA COOPÉRATION, L'AUTONOMIE ET LA RÉSILIENCE

PAR RÉMY BOURGANEL

Expert en stratégie, transformation et innovation, Rémy Bourganel décrypte quelques concepts clés au cœur du modèle régénératif de l'entreprise.

D'ici à 2030, du fait des projections de croissance démographique de l'ordre de 33%, les besoins alimentaires augmenteront de 50% et nos besoins en énergie et en eau de 30% (selon Mulvey dès 2009). Interdépendants, ces trois piliers sont sous tension : si l'un s'effondre, les autres s'écroulent. L'économie actuelle ne saura apporter de réponses à l'échelle de ces enjeux sauf à changer son fonctionnement.

Comprendre les interdépendances systémiques

Durant la session 2, c'est justement cette question **des systèmes dynamiques complexes où tout est interconnecté mais ne se vaut pas**, que nous avons explorée.

En effet, pour répondre aux enjeux de régénération, il est important d'aborder **la hiérarchie des interdépendances**. C'est, dans l'ordre, d'abord l'énergie, puis la matière, suivie des écosystèmes, ensuite les espèces, et seulement enfin la culture, l'économie, la santé et le bien-être.

De plus, aucun produit, service ou entreprise n'est soutenable "en soi" car la soutenabilité renvoie à l'état d'un système dynamique complexe, qui ne peut prospérer de manière résiliente que dans l'autonomie (sans besoin d'énergie ou de matière importée de l'extérieur du système).

Ainsi, pour être régénérative et produire de l'impact, une entreprise doit entrer dans un modèle de contribution en coopération dans un système, un territoire et des besoins humains. Et l'alignement d'intentions permet d'**atteindre des impacts beaucoup plus à la hauteur des enjeux de régénération des conditions de vie sur Terre**. Enfin, chaque contexte est différent et implique d'explorer l'équilibre des enjeux d'autonomie (énergie/matière) d'un territoire tout comme les principes d'harmonie et de résilience (méthodologie "Symbiosis In Development").

Dans les modèles d'affaires, il est donc essentiel de comprendre les interdépendances aux quatre niveaux inférieurs sans lesquels les quatre suivants s'effondrent. Par exemple, lorsqu'on construit un tramway, on peut penser qu'il suffit de l'éco-concevoir et de réduire ses externalités pour qu'il soit durable. Cela est essentiel, mais insuffisant. A la CEC, nous désirons porter l'ambition de la soutenabilité à la hauteur de la dynamique d'un système par l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Pour poursuivre l'exemple du tramway, cela signifie explorer sa contribution à la soutenabilité d'un territoire. C'est ici que se situe le changement de paradigme : ce n'est plus le tramway qui est durable mais bien le tramway qui contribue à la durabilité du système dynamique qu'est le territoire. Puis, il s'agit de coordonner des acteurs sur ce même territoire pour qu'ensemble, ils produisent des impacts à des fins de régénération sociale et environnementale. Ils ouvrent alors la voie de la finance et de l'économie de l'impact.

Le biomimétisme ou comment s'inspirer du vivant

Je m'appuie sur l'ouvrage de Fritjof Capra et de Pier Luigi Luisi paru en 2016 "**The system view of Life**" pour caractériser ce que peut être une entreprise biomimétique. Leurs recherches nous introduisent aux principes du vivant en nous montrant que les systèmes biologiques, écologiques, cognitifs et sociaux partagent en fait des caractéristiques dont nous pouvons nous inspirer. Par exemple, les quatre caractéristiques de la vie sont **les réseaux, la régénération, la création et l'intelligence**.

L'approche du "**Symbiosis développement**" permet, quant à elle, d'aborder les enjeux de manière systémique dans leur jeu de relations et de dynamiques autour des piliers de l'autonomie, de l'harmonie et de la résilience, pour favoriser



des émergences et de la régénération. Cette approche s'inspire des principes du vivant. C'est aussi un biomimétisme.

D'une économie mécanique à une économie biomimétique

Pour l'instant, on peut dire que l'économie n'est pas tout à fait biomimétique, elle est même plutôt mécanique. Et c'est d'ailleurs une histoire française, que l'on doit notamment à **l'héritage de la rationalité de Descartes et de sa division entre nature et culture**, mais aussi à de Fayolle, ingénieur à l'École des Mines, qui a inventé la science du management et la division des tâches et du travail, bien avant Taylor. Ce modèle mécanique et extractif nous a indéniablement permis de prospérer en objectivant le monde et la nature comme

ressources à extraire et exploiter. L'essence de ce modèle est le réductionnisme, c'est-à-dire que, pour résoudre un problème, on le réduit en sous-problèmes. Cette approche mécanique et utilitaire objectivise et nous distancie des systèmes dans lequel un problème se situe. Mais c'est aussi une approche linéaire qui sous-tend toujours l'idée d'extraire plus de matières, donc d'énergies, provoquant *in fine* toujours plus de pollution. Et ça, vous l'avez compris, ce n'est pas tenable : nous sommes arrivés au point de bascule vers une approche systémique et holistique.

Designer, avec plus de 20 ans d'expérience internationale en stratégie, transformation & innovation. Rémy Bourganel a piloté la traduction de la raison d'être de Nokia et d'Orange en principes d'innovation. Il s'intéresse aux leviers du numérique pour concevoir des modèles d'affaires à impact qui créent des synergies d'intention entre la finance et les entreprises.



LA THÉORIE DU DONUT : UNE BOUSSOLE POUR LES DÉCIDEURS DU XXI^E SIÈCLE

PAR ANNA LE FAUDER

La métaphore du Donut conçue par l'économiste britannique Kate Raworth est une visualisation simple des conditions sociales et écologiques qui sous-entendent le bien-être humain collectif.

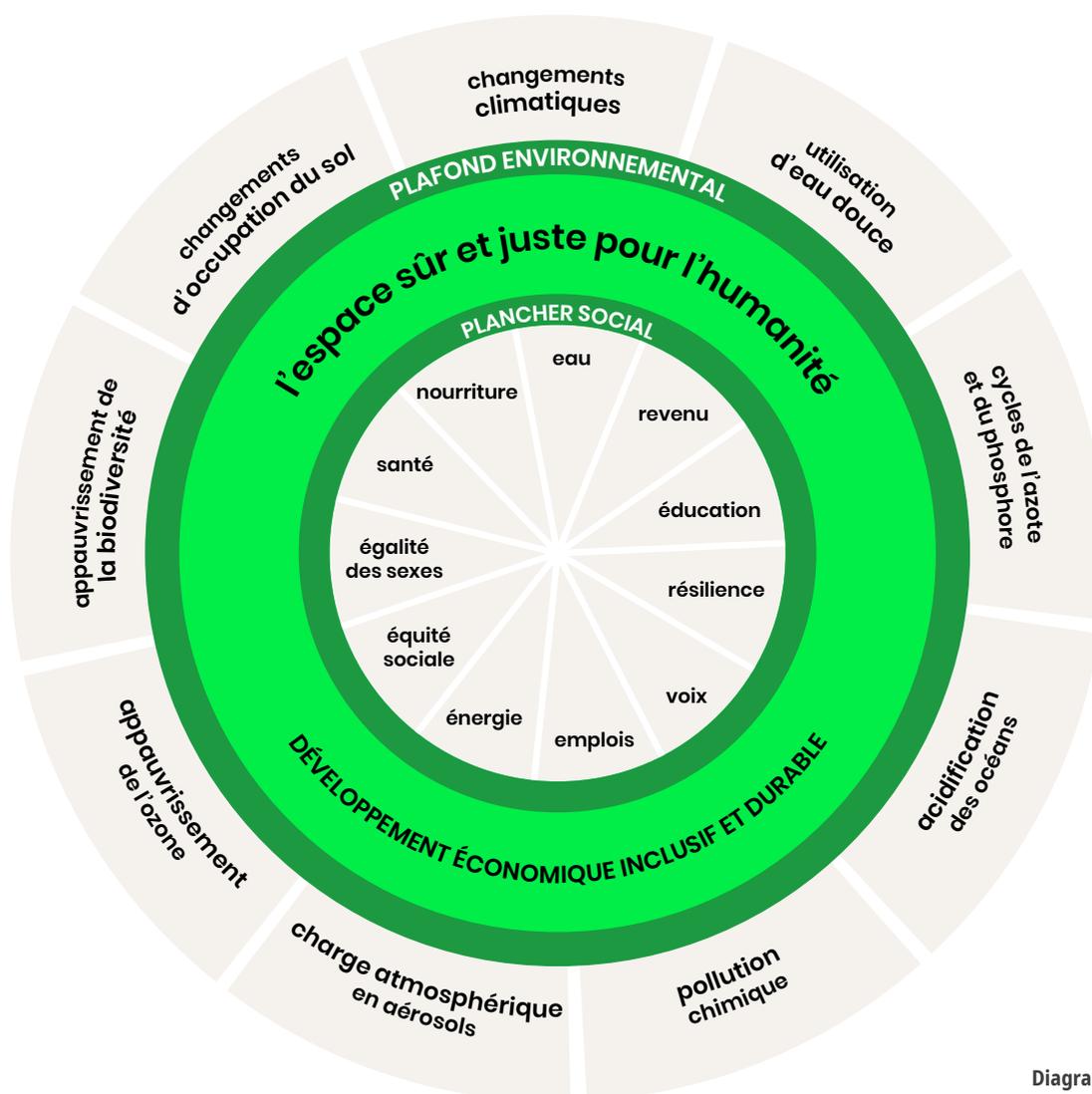


Diagramme de la théorie du donut
Source : oxfamfrance.org

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

Le plafond environnemental inclut les neuf limites planétaires : elles représentent les seuils que l'humanité ne doit pas dépasser pour ne pas compromettre les conditions de vie sur Terre.

Ces **neufs processus naturels permettant la stabilité de notre biosphère** sont : le changement climatique, la chute de la biodiversité, la pollution chimique, la charge d'azote et de phosphore liée à l'utilisation intensive d'engrais, la conversion des terres (création de routes, terres agricoles...), l'acidification des océans, la consommation d'eau douce, l'appauvrissement de la couche d'ozone et la pollution de l'air liée à l'augmentation des aérosols dans l'atmosphère.

Ces frontières planétaires sont proposées en 2009 par un groupe international de scientifiques spécialistes du système terrestre mené par Johan Rockström et Will Steffen et publiées dans les revues *Nature* et *Ecology and Society*. En 2012, dans le cadre de ses travaux de recherche menés au sein d'Oxfam Grande-Bretagne, l'économiste Kate Raworth y ajoute des frontières intérieures (“plancher social”) correspondant aux besoins humains essentiels pour bien vivre.

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

Entre ces deux cercles se situe le Donut : l'espace dans lequel nous pouvons satisfaire les besoins de tous, dans les limites des ressources planétaires. **C'est l'espace sûr et juste pour l'humanité, dans lequel les activités éco-**

nomiques doivent s'intégrer et prospérer.

Pour diffuser au plus grand nombre cette nouvelle pensée économique, Kate Raworth publie en 2017 *La Théorie du Donut, l'économie de demain* qui s'impose vite comme un best-seller dans le monde anglophone. Alliant enjeux environnementaux et justice sociale, la Théorie du Donut met à jour les changements nécessaires à opérer dans la pensée économique actuelle pour prendre en compte la réalité d'aujourd'hui et les défis de demain. En rendant compte des **zones rouges de l'économie actuelle** (que ce soit à l'intérieur du Donut avec les besoins essentiels non encore assurés pour l'ensemble de l'humanité et à l'extérieur avec des équilibres planétaires déjà mis à mal), la Théorie du Donut nous amène à inventer **un nouveau logiciel économique** de prospérité partagée et durable.

Ses **sept grands principes pour développer l'économie de demain** sont :

- Changer de but : le “Donut” remplace la croissance du PIB.
- Intégrer l'économie au sein de la société et de la nature (cf. Les trois cercles concentriques).
- Cultiver la nature humaine.
- Mieux connaître les systèmes pour prendre en compte la complexité dynamique.
- Redessiner pour redistribuer : être distributif par design.
- Créer pour régénérer : arrêter la conception industrielle dégénérative pour être régénératif par design.
- Être agnostique en matière de croissance.

En avril 2020, **Amsterdam est devenue la première ville au monde à baser sa stratégie de politiques publiques sur le modèle économique du Donut.** Objectif : atteindre une économie totalement circulaire d'ici à 2050, en commençant par réduire de moitié l'utilisation des matières premières en dix ans.



LA RÉGÉNÉRATION, LE NOUVEL IMPÉRATIF DE TRANSFORMATION DE VOS MODÈLES ÉCONOMIQUES

PAR CHRISTOPHE SEMPELS
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LUMIA

Confrontées au défi de la préservation des conditions d'habitabilité du système Terre, les entreprises n'ont pas d'autre choix que de transformer radicalement leur modèle économique. Bien au-delà de la réduction des impacts négatifs de ses activités, nécessaires mais insuffisantes, il s'agit de faire le saut paradigmatique de la régénération en jouant la carte vertueuse de la coopération avec la nature.

Les entreprises disposent d'une capacité créative hors du commun. En fédérant et en organisant l'action collective, elles résolvent au quotidien des problèmes plus ou moins complexes. Démontrant largement leur capacité à concevoir des solutions nouvelles en réponse à ces problèmes. Mais les problèmes sont-ils correctement posés ? Un temps suffisant est-il dédié à la problématisation ? Car **les solutions à des problèmes mal posés, aussi originales soient-elles, sont souvent décevantes sur les effets qu'elles induisent.**

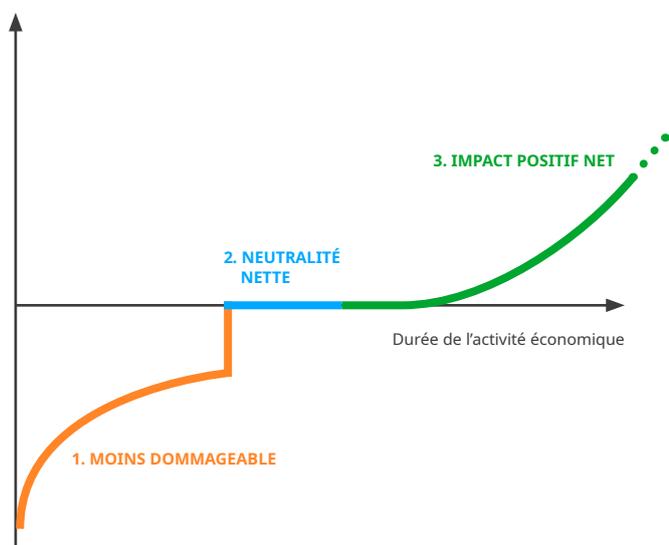
Cela est particulièrement vrai en matière environnementale et sociale. Nous le savons, nous sommes confrontés à l'un des défis les plus ambitieux que l'espèce humaine ait à relever. Il s'agit ni plus ni moins de préserver les conditions d'habitabilité du système Terre pour le plus grand nombre. Nous sommes déjà entrés dans ce que Churchill appelait dans d'autres circonstances l'ère des conséquences. L'ampleur qu'elles auront sur le vivant reste fonction de notre capacité à nous transformer radicalement et rapidement.

Les entreprises sont toujours plus nombreuses à se saisir des enjeux environnementaux, sociaux ou territoriaux. Les ambitions restent malheureusement trop souvent en deçà des prescrits préconisés par la science.

Le paradigme qui prévaut aujourd'hui est celui de la réduction des impacts négatifs des activités sur les écosystèmes et la société, ce qui est nécessaire mais non suffisant, comme nous le verrons ci-après. De surcroît, sans remettre en question la croissance incessante des activités. De sorte que les gains relatifs en matière environnementale sont le plus souvent effacés par la hausse des volumes.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes. Sur un plan macro-économique par exemple, entre 1965 et 2017, la quantité d'énergie primaire pour produire une unité supplémentaire de PIB à l'échelle mondiale s'est réduite de 33,5 %. Sur la même période, le PIB mondial a augmenté de 450 %, induisant une augmentation de consommation d'énergie primaire globale sur la période de 360 % (source : Banque mondiale). Nous devons changer de paradigme.

Impacts de l'activité économique sur les systèmes socio-économiques



1. MOINS DOMMAGEABLE

- Eco-conception / éco-efficience
- Economie circulaire
- Ecologie industrielle et territoriale
- Economie de la fonctionnalité et de la coopération
- Right Tech et Tech for Good

OBJECTIF : Réduire les impacts négatifs sur les systèmes socio-écologiques à leur seuil incompressible



2. NEUTRALITÉ NETTE

- Neutralité carbone
- Zéro artificialisation nette...

OBJECTIF : Préserver les systèmes socio-écologiques en neutralisant les impacts incompressibles



3. IMPACT POSITIF NET

- Modèle économique régénératif
- Pratiques régénératives

OBJECTIF : Restaurer et améliorer la qualité des systèmes socio-écologiques territoriaux

Vers des modèles économiques régénératifs

Engager un modèle économique régénératif, c'est ambitionner de produire des impacts positifs nets sur les écosystèmes et la société pour chaque unité de produit, de service ou de solution vendue. L'idée sous-jacente est de **ne plus faire moins mal la même chose, mais de faire radicalement différemment pour réparer ce qui a d'ores-et-déjà été largement dégradé**. A noter que cela ne dispense pas de mettre une limite à la croissance des volumes, les impacts négatifs devenant impossibles à contenir au-delà d'un certain dimensionnement des activités. Dans tous les cas, la première étape consiste à réduire les impacts négatifs à leur seuil incompressible. Pour ensuite pousser la logique vers le régénératif.

Réduire ses impacts négatifs à leur seuil incompressible

Afin de transformer le modèle économique de son entreprise, **il convient d'abord de définir sa raison d'être**, soit la raison profonde pour laquelle l'entreprise existe exprimée non pas du point de vue interne, mais de celui de ses parties prenantes, clients en tête. Et d'**évaluer ensuite le niveau de synchronicité du modèle économique avec la raison d'être** ainsi formalisée. Par exemple, la raison d'être d'un constructeur automobile gravite autour de la mobilité, de la capacité à relier un point A à un point B dans des conditions de sécurité, de confort et de limitation des impacts négatifs. Le modèle économique des constructeurs est quant à lui volumique et consiste à mettre sur la route toujours plus de voitures. Ce qui conduit inévitablement à des embouteillages, de la congestion... et donc de l'immobilité. Soit l'exact

contraire de la raison d'être initialement posée. Ceci illustre un premier constat. La raison d'être spécifie un effet recherché par le client (relier un point A à un point B dans l'exemple ci-dessus) là où la plupart des modèles économiques sont des modèles de moyens mis à la disposition des clients pour générer ces effets (leur vendre une voiture), sans que ces effets ne soient optimisés, ni même garantis (à Paris, la voiture est le mode de transport le plus lent pour relier un point A à un point B par exemple. Elle produit, par ailleurs, de nombreuses externalités négatives comme les émissions de GES, la pollution sonore, l'encombrement des chaussées, le risque d'accident avec les usagers...). **En raisonnant autour de la raison d'être, l'entreprise peut mesurer l'écart qui sépare les moyens qu'elle met à disposition de ses clients des effets (ou absence d'effets) qu'ils obtiennent réellement de leurs usages.**

Ce constat amène à construire une toute autre logique de performance du modèle économique. La logique de performance, c'est l'ensemble des conditions permettant à une entreprise d'améliorer sa rentabilité. Elle met en évidence ce que l'entreprise a intérêt à faire pour améliorer sa rentabilité. Un vendeur de lave-linges industriels, par exemple, a un intérêt économique à minimiser le coût de production de ses lave-linges, en jouant sur les effets d'échelle et les gains de productivité qu'il peut engranger. Il a, par ailleurs, intérêt à vendre ce lave-linge aussi cher que possible en fonction de son contexte de marché et des forces concurrentielles en présence. Il n'a, enfin, aucun intérêt économique à ce que la durée de vie de son lave-linge soit maximisée, puisque le marché de remplacement constitue l'essentiel des volumes dont il a besoin dans des marchés de plus en plus souvent

et vite saturés. Tout comme il n'a aucun intérêt à optimiser la taille du parc machines installées chez le client dans une visée d'efficacité d'usage des machines. Une autre logique est-elle possible ?

Les modèles économiques qui cherchent à réduire leurs impacts négatifs vont chercher à construire leur modèle économique sur une logique de gains d'efficacité.

Explication par l'exemple :

- Imaginons une première transformation consistant à passer d'un modèle de vente de machines à un modèle locatif fondé sur une facturation via un loyer fixe par machine. Ce modèle incite à présent le fabricant à optimiser leur durée de vie, puisqu'elles produisent désormais un revenu récurrent. Il garde par ailleurs la propriété de la machine, ce qui permet d'appliquer des principes d'économie circulaire et donc un usage plus efficace des ressources. Néanmoins, l'entreprise n'est pas incitée à revoir le dimensionnement du parc ou à agir sur le comportement d'usage des utilisateurs.
- Ce modèle locatif de mise à disposition des machines peut s'appuyer sur une autre unité de facturation, par exemple au cycle de lavage, ce qui modifie un peu plus la logique. Le fabricant a désormais intérêt à dimensionner le parc au plus près de son usage réel afin d'en optimiser l'usage car cela agit directement sur rentabilité du contrat. Le client est, par ailleurs, incité à optimiser le remplissage de ses machines puisqu'une machine à moitié remplie lui coûte le même prix qu'une machine pleine. Cette facturation influe aussi sur le comportement d'usage du client.
- Une dernière évolution peut consister pour le fabricant à proposer directement un modèle serviciel centré « résultat », visant à délivrer une prestation de nettoyage de linge facturée à la tonne de linge lavé. Le modèle intègre alors les consommables : plus la prestation sera efficace et donc économe en eau, en électricité et en consommable, plus la marge s'améliorera.

Ce type de modèle pose donc les bases d'un rapport complètement différent aux ressources et à l'énergie. Il invite à **passer d'un modèle de moyens (vente de machine à laver) à un modèle d'effet (prestation de linge lavé)**. Finalement, dans la majorité des cas, il exige de l'entreprise qu'elle engage un véritable travail de coopération avec un écosystème coopératif d'acteurs engagés collectivement vers l'atteinte de ces effets de la manière la plus efficace qui soit ¹.

Le saut paradigmatique de la régénération

Si ces modèles centrés sur les gains d'efficacité permettent de réduire parfois drastiquement la consommation de ressources, d'énergie et des impacts négatifs générés, ils sont malheureusement insuffisants pour faire face aux défis écologiques et sociaux auxquels nous sommes confrontés. Comme évoqué, la croissance en volume de ces approches risque d'effacer les gains d'efficacité relatifs générés, ce

qui pose la **délicate question des limites à la croissance volumique**. En outre, les dégâts occasionnés par l'activité humaine sur les systèmes socio-écologiques sont tels qu'il faut désormais engager un vaste travail de restauration et de régénération. Sur un plan écologique, cela consiste à restaurer la qualité d'écosystèmes qui auraient été dégradés, et au-delà, à développer les capacités d'auto-renouvellement des systèmes naturels en réactivant les processus écologiques dégradés ou surexploités par l'activité humaine. Cela en misant sur de nouvelles alliances avec la nature et en mettant en œuvre un ensemble de pratiques de design et d'ingénierie écologiques ancrées dans leur contexte local. À côté de la régénération écologique, la régénération doit aussi être sociale, intellectuelle, expérientielle ou culturelle. Elle vise alors à renforcer la justice sociale, les capacités adaptatives et d'apprentissage des personnes, les solidarités et la cohésion sociale ou encore les valeurs prosociales.

Le référentiel d'actions des modèles économiques régénératifs reste largement à développer. Il s'appuie néanmoins sur **un principe fondamental, à savoir une coopération étroite avec la nature et sa puissance intrinsèquement régénérative**. Ce qui amène à **distinguer les entreprises reliées de par la nature de leurs activités au vivant (par exemple une exploitation agricole) de celles qui ne le sont pas (par exemple une fonderie)**. Pour les premières, il s'agira de questionner leurs pratiques et de les faire évoluer vers des pratiques régénératives en sécurisant économiquement la transformation de pratiques et en gérant les risques associés. Pour les secondes, il s'agira non seulement de questionner partout où c'est possible les points de reliance à la nature (sur la construction ou la rénovation des bâtiments, sur la réorganisation des processus industriels ...) en privilégiant des processus biologiques à des processus physico-chimiques. Mais au-delà, il faudra engager de nouvelles formes de coopération avec des entreprises reliées au vivant pour ensemble, à l'échelle de l'écosystème coopératif et avec des instruments et des logiques sous-jacentes à développer, viser la régénération socio-écologique ².

L'importance de la question générative

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

Prenons le cas d'un fabricant de poids lourds. La seule question qui vaille au regard des impératifs écologiques et sociaux est la suivante : **comment un fabricant de poids lourds peut-il accompagner la baisse de camions sur les routes et la réduction du nombre de kilomètres qu'ils parcourent ?** Cette problématisation est la seule qui vaille après une analyse sérieuse des externalités induites par un modèle à visée de croissance de vente de camions. Mais comment se saisir de pareille question, venant frontalement percuter le modèle économique de ce fabricant ? Le lecteur intéressé trouvera dans le cas disponible en ligne ³ des propositions de résolution de cette question.

Pour faire émerger cette question régénérative, il faut **d'abord formaliser les principales composantes de son modèle économique et la logique de performance sous-jacente**. Il faut **ensuite questionner la capacité de son modèle à prendre en charge les enjeux environnementaux, sociaux et/ou territoriaux** à la hauteur des défis posés par la science. Pour ce faire, il convient de confronter la logique de performance du modèle avec les principaux impacts qu'elle génère en matière environnementale, sociale et territoriale. Le cadre proposé par le donut de Kate Raworth (voir *La théorie du donut : une boussole pour les décideurs du XXI^e siècle* en pages 16-17) peut venir en appui à ce travail d'analyse pour fixer les critères à évaluer (les limites planétaires et les ODD sociaux). Cela permet alors de situer les enjeux clés permettant la formulation d'une question générative ambitieuse. Et d'ainsi **orienter la puissance créative des équipes autour d'un problème correctement posé**.

Ce travail, mené lors de la seconde session de la Convention des Entreprises pour le Climat, a permis à chaque entreprise de poser les premières bases d'une question générative qui soit à la hauteur des enjeux auxquels ils sont confrontés. A titre d'exemple, nous pouvons ici citer :

- Pour une entreprise proposant des croisières promenades sur la Seine : comment améliorer l'écosystème du fleuve en offrant une expérience culturelle et/ou de divertissement à nos passagers ?
- Pour une entreprise de vente d'épices et d'aromates : comment développer une alimentation saine issue d'une agriculture régénérative sans générer de déchets et la distribuer sans émettre de carbone ?
- Pour une entreprise de recyclage : comment réduire le nombre de produits et matériaux à recycler tout en diminuant le gaspillage et la surconsommation ?

Ces questions, radicales par essence, constituent le point de départ d'une refonte des modèles économiques de ces entreprises, soit la forme d'innovation la plus systémique qui soit. **Elles vous invitent à mobiliser les connaissances les plus pointues en science de la Terre et du vivant pour cadrer un problème sur lequel toute la puissance créative de votre organisation pourra ensuite se mobiliser**. Et d'engager des dynamiques de coopération avec un écosystème d'acteurs à créer, ouvrant la voie à des approches réellement régénératrices.

Docteur en sciences de gestion de l'Université catholique de Louvain, Christophe Sempels est co-fondateur et directeur général de Lumia. Son travail est tourné vers les innovations de modèle économique et la transformation radicale. Ses sujets de prédilection : le régénératif, la basse intensité matière et les modèles post-croissance.

Lumia est un établissement d'enseignement supérieur couplé à un centre de formation pour cadres et dirigeants et un centre de recherche-action entièrement dédié à la transformation des organisations et des territoires à visée de soutenabilité forte.



1. Pour une description plus poussée de ces modèles, voir la bande-dessinée *Modèles économiques de demain, la transformation* aux éditions Graines d'Argens (voir <https://www.lumia-edu.fr/actualites/> pour visualiser les premières pages et/ou commander la BD).

2. <https://www.lumia-edu.fr/wp-content/uploads/2021/11/PRO-PHIL-Etude-Post-croissance-Article-3-regeneratif.pdf>

3. <https://www.lumia-edu.fr/wp-content/uploads/2021/10/Transformation-radical-de-modele-economique-LUMIA.pdf>





DE LA VISION À L'ACTION : HUIT CONDITIONS POUR DES SOCIÉTÉS DURABLES

PAR CAROLINE GERVAIS

Intégrer le développement durable dans les cœurs de métier et les propositions de valeur des entreprises requiert de la méthode : c'est ce que propose le FSSD (*Framework for Strategic Sustainable Development*) qui fournit une démarche systémique, stratégique et participative. De la vision à l'action : mode d'emploi pour changer de trajectoire vers des sociétés à prospérité renouvelée.

L'Anthropocène est une réalité ; les limites planétaires, un élément de contexte non négociable. Nos futurs sont encore un choix si nous entendons cette injonction impérieuse à **actualiser nos modes d'inscription au monde** et si nous cessons de tenter de traiter des **problèmes complexes** avec des modes de pensée adaptés à des problèmes compliqués. Pour le dire **succinctement**, les situations compliquées nécessitent de l'expertise et, une fois la solution trouvée, elle est reproductible ; dans la complexité, les liens de cause à effet ne peuvent être compris que rétrospectivement et ne sont pas reproductibles.

Depuis trente ans, le FSSD permet à des centaines d'organisations publiques et privées d'intégrer une perspective de **durabilité forte**, de la vision à l'action. Véritable **clé d'intelligence stratégique et économique**, cette démarche permet de répondre par l'affirmative à ces trois questions :

1. Avez-vous une **définition opérationnelle** du développement durable ?
2. Cette définition vous permet-elle d'évaluer votre situation aujourd'hui et d'avoir une **visibilité sur les enjeux de demain** ?
3. Êtes-vous confiant sur le fait que **les solutions que vous développez aujourd'hui ne deviendront pas les problèmes de demain** ?

Développé par consensus scientifique, dès 1989 en Suède, **le FSSD combine un langage commun et un mode opératoire** pour réinscrire l'activité des organisations dans la dynamique des systèmes socio-écologiques.

Dans des sociétés durables,
la biosphère n'est pas soumise à
une **augmentation systémique** de :



1. la concentration des substances extraites de la croûte terrestre,



2. la concentration des substances produites par la société,



3. sa dégradation par des moyens physiques.

Et dans ces sociétés, les personnes ne sont pas soumises à des **barrières sociales structurelles** à la possibilité de :



4. Préserver leur santé
5. Exercer un pouvoir d'influence sur les systèmes sociaux dont ils font partie
6. Développer leurs compétences
7. Être considéré de manière impartiale
8. Construire du sens

Agir à la hauteur des enjeux

Le langage commun comprend huit conditions (cf. l'encadré ci-contre) qui offrent une définition opérationnelle du développement durable. Par un **questionnement basé sur les mécanismes-sources de la non-durabilité de nos sociétés** (et non sur les impacts), elle permet une évaluation environnementale et sociale rigoureuse et, par conséquent, des **arbitrages éclairés** sur les solutions et orientations à favoriser ou désélectionner.

Les bénéfices de cette approche sont multiples : cadrer et sécuriser l'innovation ; s'orienter de manière systémique face à la multiplicité des enjeux ; fluidifier les échanges entre différents métiers, compétences et expertises ; gérer la complexité par la coopération en visant l'autonomie et la responsabilisation.

Mis en œuvre par itérations successives, son **mode opératoire** - le backcasting à partir des conditions nécessaires à des sociétés durables - informe les processus de décision dans une perspective de durabilité forte. Chaque **organisation peut ainsi piloter à son rythme sa démarche de transformation** vers des sociétés à prospérité renouvelée.

Faire du "vrai-bon business" : le retour d'expériences des entreprises

Des entreprises pionnières nous démontrent depuis des années le bénéfice à s'engager dans des stratégies proactives ou *future fit*. La méthodologie du FSSD leur a offert la possibilité de **concrétiser leur responsabilité sociétale et de faire du « vrai-bon-business »** pour reprendre l'expression de Ray Anderson, PDG d'Interface (cf. pages 26-29), première entreprise américaine à avoir mis en œuvre le FSSD dès 1994. Le président du groupe Millet, première société française à expérimenter la méthode FSSD dès 2005, témoignait également en septembre 2021 des apports précieux qu'elle a suscités en interne comme sur son marché : *"Le FSSD est le fil d'Ariane qui a permis de tirer la pelote (...) On a redéfini notre mission et ça a ouvert le champ des possibles ! (...) La démarche nous a permis de donner du sens et, par conséquent, de rendre les collaborateurs fiers de ce qu'ils font (...) On a pris de l'avance sur le marché, dix ans selon nos concurrents."*

Il est temps de passer à l'échelle, rejoignez la communauté des #FSSDPlayers !

Experte, formatrice et facilitatrice en développement durable stratégique, Caroline Gervais accompagne depuis 2002 les organisations et les individus qui s'engagent dans une transition vers des sociétés à prospérité renouvelée. Docteur en sciences et techniques des déchets, Caroline anime et assure par ailleurs la supervision scientifique de la communauté des #FSSDPlayers. Elle est également membre du conseil scientifique de Time for The Planet.





LES DIRIGEANTS DE LA CEC FACE À LA RÉGÉNÉRATION

INTERVIEW CROISÉE PAR MARGUERITE LABORDE

Quel est l'impact de la CEC sur les 150 dirigeants qui y participent ? De quelle manière comptent-ils s'emparer des bonnes pratiques, méthodes d'entreprises pionnières auxquels ils ont assisté ? Au-delà d'une prise de conscience élargie - et c'est déjà un ferment précieux -, quels sont aussi les freins ou ralentissements potentiels induits par l'écosystème et les parties prenantes ? Quatre entreprises de secteurs d'activité différents reviennent sur les apports et bénéfices de la CEC.

Laurence Paganini et Emmanuelle Germani, DG et DRH-DSI et RSE de Kaporal : entreprise marseillaise de mode depuis 17 ans dont l'ADN repose sur la fabrication du jeans et qui a, depuis, élargi son offre au prêt-à-porter homme, femme et junior.

Morad Attik, co-fondateur et dirigeant d'Evolukid : créée il y a cinq ans par deux frères (ingénieur robotique et professeur), Evolukid est une des premières startup de l'ed-tech qui propose des formations aux compétences de demain pour les jeunes (impression 3D, IA, réalité virtuelle...) à travers notamment des partenariats avec des collectivités et des grands groupes.

**Que s'est-il passé pour vous depuis la session 1 ?
Quel est votre ressenti après la session 2 ?**

Laurence Paganini : Cela nous a remobilisés sur le niveau d'urgence et donné l'envie d'accélérer la démarche qui était lancée chez nous. L'enjeu va être la construction d'un plan d'actions pour arriver à la disruption - et cela va prendre du temps - et, en même temps, d'accélérer nos engagements actuels.

Yann de Saint Vulry : Je ne pense qu'à ça, je suis devenu un obsédé du climat ! Au départ, ces sujets étaient surtout politiques pour moi. Je voyais les enjeux comme lointains

Yann de Saint Vulry, fondateur et PDG de Daxium : entreprise de 40 personnes basée à Nantes, Dubaï et Paris et créée il y a six ans, Daxium équipe les gens du terrain avec une plateforme "no code" collaborative et spécialisée par métier (du réparateur chaudière au contrôle de chantiers et au *beauty advisor*).

Guillaume Capelle, fondateur et directeur international de Singa : association française hybride spécialisée dans l'intégration des personnes réfugiées et migrantes, Singa est aussi une grande communauté autour de l'entrepreneuriat pour permettre à ces nouveaux arrivants de monter des projets.

et pas très crédibles. Ce que j'apprécie dans la CEC, c'est que c'est factuel et rationnel : on prend la mesure de la manière dont on peut tous s'engager concrètement au sein de nos entreprises comme de nos familles.

Morad Attik : Immersion, rencontres, discussions : une grosse claque ! Je viens d'un milieu où ces questionnements passent après les problématiques économiques. Cela m'a interrogé sur mes pratiques individuelles, puis au niveau de l'entreprise. Nous sommes une start-up, donc cela peut aller vite pour les process de décisions.

Guillaume Capelle : La CEC a remis le sujet du climat au

cœur de nos activités. La migration est très liée au climat et, dans le débat public, elle est considérée comme une menace alors que c'est une solution car elle permet à des millions de personnes de se mettre à l'abri des dérèglements climatiques. Nous ne l'avions pas assumé en interne mais, depuis la CEC, désormais nous en parlons plus publiquement.

Quel est le thème abordé ou la conférence qui vous a le plus intéressé et interpellé ?

Guillaume Capelle : C'est le modèle économique abordé par Christophe Sempels du centre de formations Lumia : peut-on concevoir un modèle qui soit attractif pour les équipes, convaincant pour les partenaires ou les bénéficiaires, et qui soit viable ? L'histoire des entreprises et de la notion de raison d'être m'a aussi interpellé. L'entreprise en France a 400 ans, et l'entreprise telle qu'on la connaît a seulement 30 ans ! Tout peut changer, c'est une histoire de volontés publique et privée.

Morad Attik : Ce que j'ai trouvé incroyable dans l'intervention de Christophe Sempels, c'est aussi qu'il réussit à démontrer que quand le modèle d'une entreprise ne fonctionne pas, il faut arrêter. C'est difficile à entendre pour un entrepreneur.

Yann de Saint Vulry : Chez les Américains d'Interface, j'ai beaucoup aimé la façon d'oser dire « Barre à droite » et de tout transformer. Certaines entreprises participantes montrent un exemple d'audace avec des virages radicaux, à l'instar de Vedettes de Paris par exemple.

Aviez-vous déjà réfléchi à la mission ou à la raison d'être de votre entreprise ?

Laurence Paganini : J'ai initié une démarche RSE à mon arrivée il y a huit ans, sur le S de "Social", notamment du fait de notre implantation à Marseille dans les quartiers nord. Depuis deux ans, nous structurons la démarche et avons désormais formalisé notre raison d'être : habiller les générations qui veulent changer le monde, pour développer une mode qui préserve et restaure la planète.

Morad Attik : Notre valeur ajoutée chez Evolukid, c'est de pouvoir toucher des milliers de personnes. Ce qui est important pour moi, c'est de faire redescendre les enjeux de la CEC dans tous nos contenus, et je suis là pour vulgariser car, attention, on parle entre experts dans un jargon qui n'est compréhensible que par nous.

Yann de Saint Vulry : Daxium a pour vocation de connecter les équipes opérationnelles pour travailler mieux. Jusque récemment, je pensais que Daxium était un métier écologiquement vertueux car nous travaillons sur l'amélioration des process et des données, mais la dématérialisation n'est pas neutre en consommation de carbone. Nous devons diminuer notre empreinte et nous allons nous faire accompagner pour cela.

Comment imaginez-vous travailler sur vos modèles économiques ?

Yann de Saint Vulry : Aujourd'hui, un de nos arguments de vente est de pouvoir travailler hors-ligne car on peut tout télécharger sur sa tablette ou smartphone. Une piste de réflexion pourrait être de mettre un surcoût pour les clients qui voudraient embarquer des énormes volumes de don-

nées, et voir de notre côté comment réutiliser et valoriser ce surcoût en quelque chose de vertueux.

Emmanuelle Germani : Nous avons un modèle qui par essence dépend des volumes. Une des premières solutions envisagées est d'augmenter la durabilité des produits, en mettant à disposition un atelier de réparation par exemple. Au sein de notre cordée¹, nous travaillons aussi sur le réusage, le recyclage et la réparation dans l'équipement de la personne et de la maison.

Guillaume Capelle : De par notre nature orientée « économie sociale et solidaire » et « innovation sociale », c'est un effort que nous faisons constamment depuis dix ans de se poser la question de notre modèle économique ! Rajouter la contrainte écologique, c'est un peu la double peine pour les organismes comme les nôtres. Nos entrepreneurs sont déjà exclus de l'économie, leur demander de faire plus d'efforts sur l'écologie que les autres entrepreneurs, peut paraître injuste.

Comment abordez-vous votre écosystème et la notion d'approche systémique ? Autrement dit, comment comptez-vous embarquer vos fournisseurs et parties prenantes pour repenser votre modèle économique ?

Morad Attik : C'est une vraie question. Peut-elle se résoudre dans une logique de dominant-dominé ? Nous sommes toujours le petit face à nos partenaires... Mais nous allons pouvoir inspirer des parties prenantes dans notre écosystème.

Laurence Paganini : Beaucoup d'initiatives dans la mode vont dans le bon sens et vont nous permettre d'aller plus vite. Sur le réemploi des matières par exemple, des start-up fabriquent des bobines sans avoir à utiliser du nouveau coton. Et ce, grâce à un savoir-faire en filature pour recycler des fils de tissus invendus ou de seconde main.

Guillaume Capelle : Notre modèle économique idéal est très dépendant de la manière dont les autres acteurs autour de nous vont évoluer (banques, etc) : le chantier est immense ! Une autre question cruciale est : comment gérer la période d'entre-deux ? Nous arrivons à voir le modèle économique idéal, mais pas encore celui de la transition pour y parvenir.

Que faudrait-il pour aller jusqu'à coopérer avec ses concurrents ?

Emmanuelle Germani : nous sommes très actifs via nos fédérations (Procos², ANDRH³...) en profitant de ces échanges pour replacer ces sujet au cœur des enjeux, c'est là que nous pouvons toucher nos concurrents et travailler avec eux. Nous sommes des ambassadrices et c'est pour cela que nous nous sommes engagées dans la CEC.

Morad Attik : Nous avons des concurrents mais on est différents et pouvons être complémentaires. Entre autres, nous avons un objectif commun : rendre les futures générations prêtes pour demain.

1. Groupe de travail thématique au sein de la CEC.

2. Fédération pour l'urbanisme et le développement du commerce spécialisé

3. Association nationale des directeurs des ressources humaines

SUCCESS STORY

INTERFACE : HISTOIRE D'UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE GÉNÉRATIVE

PAR ERIC RAMPENBERG

Comment passer d'un modèle linéaire "Prendre-Fabriquer-Jeter" à un modèle circulaire "Réduire-Réutiliser-Recycler" quand on est une entreprise internationale industrielle cotée en bourse ? Eric Rampelberg, VP et DG Europe du Sud de l'entreprise américaine Interface, leader en conception de dalles de moquette écoresponsables, a livré aux participants de la CEC les principaux ingrédients qu'a utilisé le groupe industriel pour parvenir à tracer avant l'heure ce chemin d'une entreprise régénératrice devenue leader mondial sur son secteur d'activité.

"On est une partie du problème : on doit devenir une partie de la solution". En partageant ce postulat de départ à ses équipes, Ray Anderson, PDG d'Interface, a posé le bon cadre pour « se poser les bonnes questions », relate Eric Rampelberg. Cette prise de conscience du dirigeant-fondateur remonte à 1994 où la perte d'un appel d'offres important pour le groupe du fait de sa forte empreinte environnementale joue le rôle de déclic. L'ingénieur de formation comprend à ce moment-là que son industrie, polluante, participe à la destruction de la biosphère. La société choisit alors de faire pivoter son modèle vers un modèle soutenable : en 1996, la feuille de route et les objectifs sont fixés, et la Mission Zero® lancée (cf. encadré page 29). Avec **une ambition forte : parvenir d'ici 2020 à ne plus avoir aucun impact négatif sur l'environnement.**

Vingt-cinq plus tard, les résultats sont là : **Interface est parvenu à réduire de 74 % l'empreinte carbone** de ses dalles de moquette et de 96% ses émissions de gaz à effet de serre (GES) au niveau mondial. Ses usines aux Etats-Unis et en Europe tournent à 99% aux énergies renouvelables et ont réussi à diminuer de 88% la quantité d'eau utilisée par unité de production. Enfin, 48% des matériaux utilisés dans ses produits proviennent de sources recyclées ou biosourcées et, en fin de cycle de vie, la quantité de déchets mis en décharge ne représente plus que 14% (réduction de 86% du volume de déchets). Une démarche environnementale exemplaire récompensée par l'ONU en 2020, qui a remis à Interface le Prix de l'action climatique dans la catégorie "Climate Neutral Now". Aujourd'hui, le groupe industriel, coté au Nasdaq avec un actionnariat flottant de 95%, est leader mondial sur son marché.

Quelles leçons et bonnes pratiques Interface peut-elle partager aux 150 dirigeants de la CEC comme autant de pistes efficaces à suivre pour, demain, devenir une entreprise régénératrice florissante ?

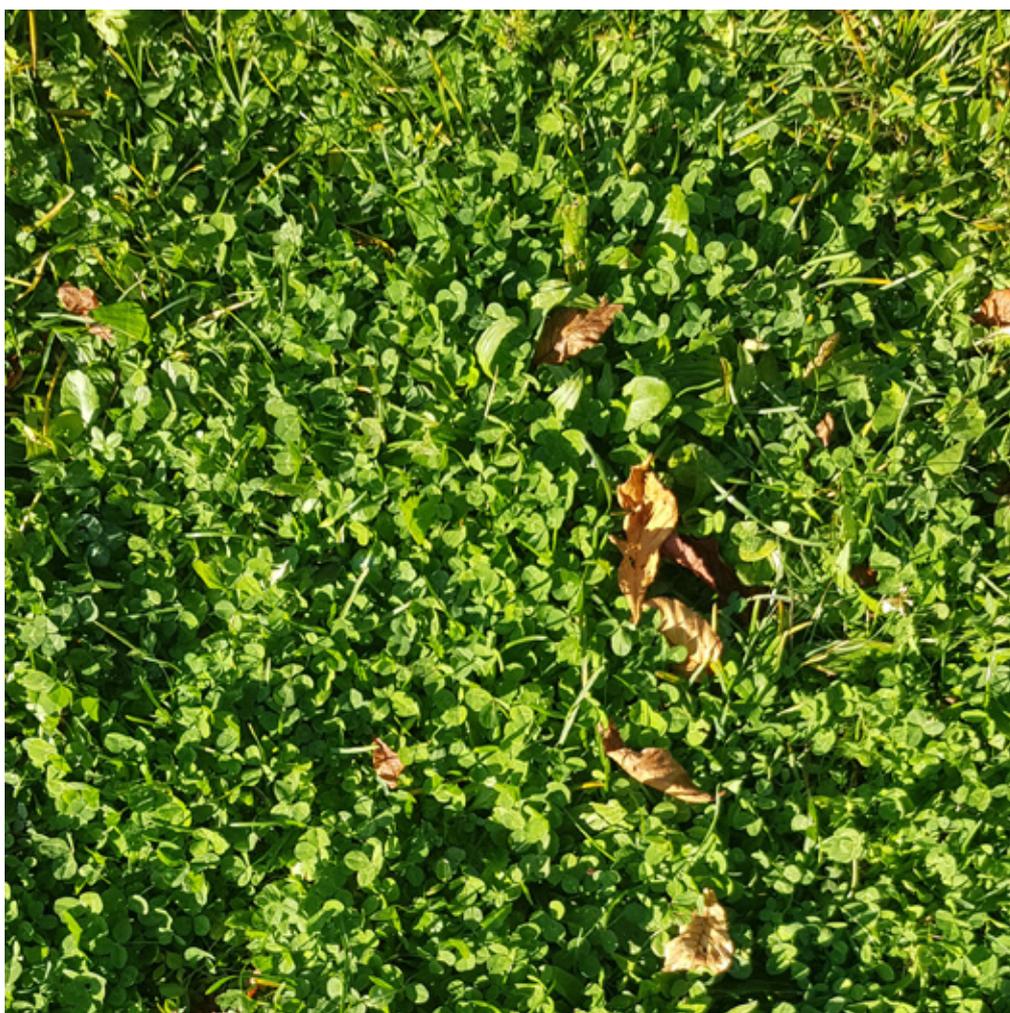
La première tient en un mot : **la gouvernance**. « C'est le sujet numéro un : si votre conseil d'administration, vos investisseurs, votre love money, etc. ne comprennent pas ce que vous voulez changer, les enjeux climatiques comme les principes de l'économie circulaire, et qu'ils ne sont pas impliqués, c'est mort. Il faut traiter le sujet de la gouvernance avant de donner le coup d'envoi de quoique ce soit », affirme Eric Rampelberg.

La force de conviction du dirigeant joue ici un rôle crucial pour **embarquer les parties prenantes et l'écosystème, tant en interne qu'en externe**. Car le chemin est difficile face à des résistances classiques au changement : si le dirigeant n'a pas la volonté, l'engagement et le courage, le découragement et l'abandon peuvent vite pointer leur nez. Concrètement, quand vous modifiez le processus technologique de production dans les usines, vous rompez avec une démarche certes polluante mais qui, industriellement, fonctionne bien. Pour un directeur d'usine, ce n'est pas vraiment un long fleuve tranquille. « Quand on a voulu changer nos matériaux - qui représente 66% de la structure de coût du produit Interface - pour sortir du pétrochimique et aller vers du recyclé ou biosourcé, on a perdu notre fournisseur historique et il nous a fallu faire des recherches fouillées pour trouver Aquafil, une petite entreprise italienne qui fabrique du fil de nylon recyclé », explique le DG Europe du Sud.

Sans oublier **l'enjeu financier** car « la mise en place de la transition du modèle économique va impacter votre compte de résultat temporairement. Votre bilan a donc intérêt à être fort et cela se prépare dans les trois années en amont. Et là, il est indispensable que le directeur financier ait intégré et compris la vision de la société ». Il s'agit de dépasser le paradoxe entre l'urgence et le temps long : « **vous n'aurez pas de résultat significatif si vous n'avez pas une mission articulée sur un temps long.** » C'est parce qu'Interface a entamé sa mue économique et écologique en 1994 que l'entreprise peut, en 2020, avoir un faible bilan carbone.

Si ce pivot radical doit être incarné et porté par le dirigeant, il est donc essentiel que votre écosystème s'approprie le sujet : « *Encore une fois : **vous ne réussirez pas tout seul. C'est un effet d'onde.** Commencez par l'interne et vos équipes, puis communiquez à l'extérieur auprès de vos fournisseurs, votre communauté de clients, etc.* » La nature systémique et complexe du changement est telle que la mobilisation de ses parties prenantes est un pré-requis, **au risque sinon**

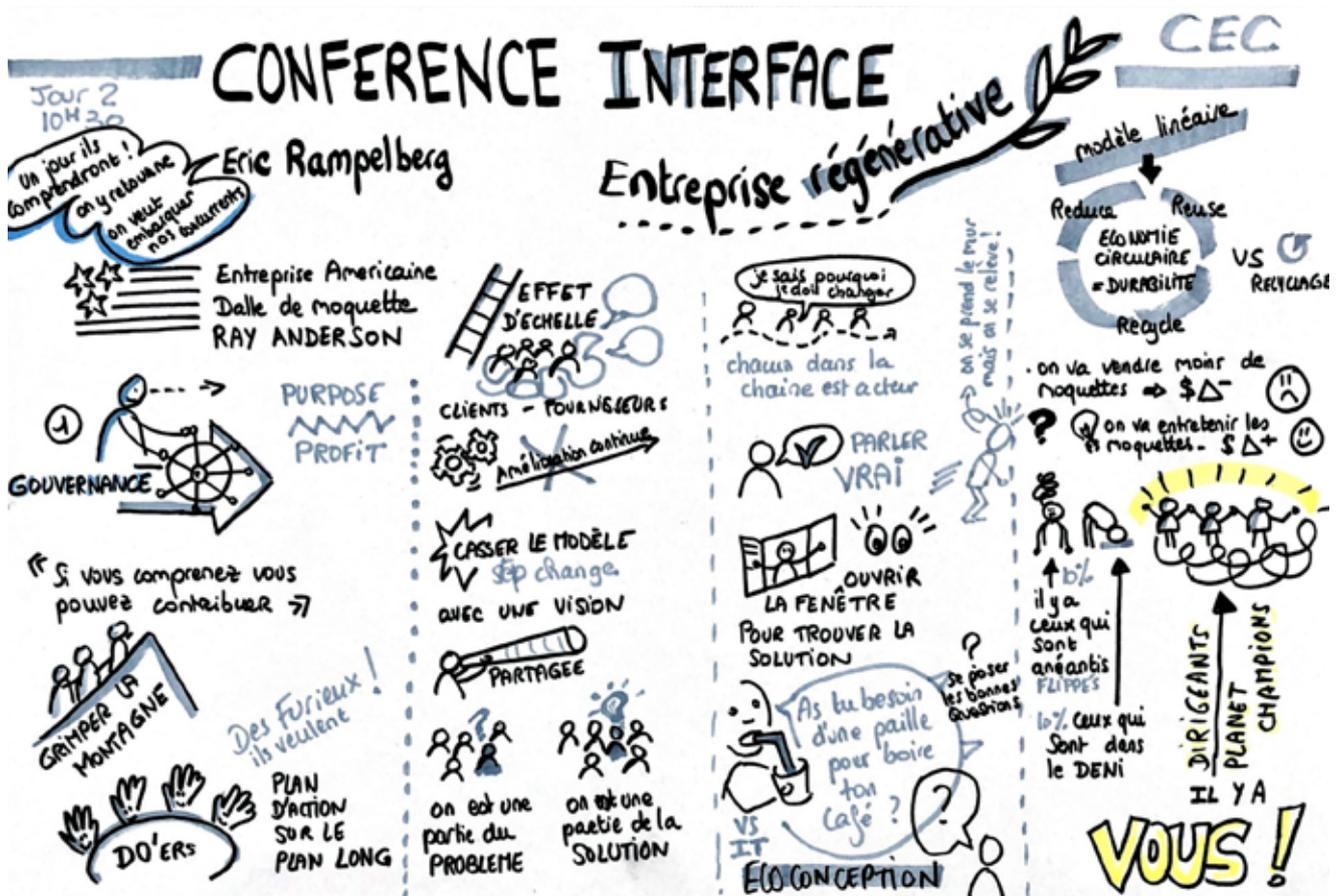
se suffire d'additionner des initiatives locales », rappelle Eric Rampelberg. C'est pourquoi penser le changement au travers des process classiques d'amélioration continue n'est « pas forcément le chemin à suivre même si c'est ce que l'on apprend aux ingénieurs car, dans une démarche cartésienne par rapports aux enjeux climatiques et aux objectifs de réduction carbone, c'est très insuffisant ».



Face à la montagne à gravir, par quoi commencer ? Deux éléments importants rentrent en ligne de compte. Le premier, c'est de **vulgariser au maximum le sujet** et le second, de **démarrer par un objectif ou deux** : « *Prenez les ODD de l'ONU et choisissez-en un pour débiter* », conseille l'industriel. Il ne faut pas hésiter à simplifier au départ le propos pour sortir de l'expertise jargonneuse et déclencher un effet d'entraînement sur les équipes. Beaucoup d'outils de sensibilisation et de conscientisation existent actuellement comme, par exemple, la Fresque du Climat. **Le message de départ à partager à tous est à la fois simple et factuel** : on sait aujourd'hui que ce sont les activités humaines qui génèrent du dioxyde de carbone et que celui-ci ne se détruit pas. C'est pourquoi le réchauffement climatique n'est pas un phénomène

d'avoir un impact faible malgré les efforts entrepris. Or, « *dans le domaine industriel, il nous faut du volume et des impacts majeurs pour obtenir un effet d'échelle et des résultats durables, c'est-à-dire étalés dans le temps. On ne peut pas juste*

réversible et que l'on parle d'urgence. Regardez les schémas des scientifiques : ils nous proposent des courbes de limitation de la hausse des températures et non pas de baisse de celles-ci.



Par ailleurs, « **n'ayez pas peur d'expérimenter et de ne pas tout savoir** ». Les solutions se co-construisent au fil du temps. « L'essentiel est d'avoir la volonté d'y aller et d'être transparent, honnête et clair sur ce que vous faites (...) Au milieu de cet environnement complexe, les réponses les plus simples se trouvent dans l'observation de la nature. » **Le biomimétisme offre un cadre à la fois simple et pertinent pour l'éco-conception** car la nature est le meilleur système d'économie circulaire. Elle ne produit pas de déchets. « C'est entre autres en s'appuyant sur ce concept que nous avons développé chez Interface le design aléatoire, qui nous a permis de

concevoir des dalles de moquette amovibles et, à nos clients, de changer aisément de pièces de revêtement sans avoir à tout décoller par exemple », donne en exemple Eric Rampelberg

La recherche du modèle économique est le fil conducteur et la règle d'airain de ce chemin vers l'entreprise régénérative. **L'économie d'usage** y est clé. « Notre objectif est de faire évoluer un modèle linéaire de chiffre d'affaires basé sur le volume à un modèle d'usage reposant sur l'entretien de la moquette : ce n'est pas le recyclage mais bien la **durabilité** qui est le sujet majeur. »



Interface est le leader mondial dans la conception et la production de dalles de sols éco-responsables, connue pour son engagement pris dès les années 90, et tenu depuis, d'éliminer tout impact négatif sur l'environnement à horizon 2020. En tant que VP et Directeur Général Europe du Sud, Inde et Asie du Sud-Est, Eric Rampelberg est en charge de la définition et du déploiement de la stratégie de croissance sur ces marchés.

Interface : de Mission Zero à Climate Take Back

Lorsqu'Interface lance Mission Zéro dans les années 90, l'entreprise se fixe l'objectif ambitieux de ne plus avoir aucun impact négatif sur l'environnement en 2020. Cette mission, vecteur d'innovations, guide alors toutes les décisions prises tant sur le design que la fabrication des produits. Pour mettre en oeuvre cette stratégie de développement durable, le groupe choisit d'avancer, en les articulant, sur sept axes :

1. **Zéro déchet** : éliminer le concept même de déchets, et ne pas se limiter simplement à en réduire progressivement la quantité.
2. **Élimination des émissions nocives** : supprimer les émissions ayant des effets nuisibles, voire toxiques sur les systèmes naturels.
3. **Utilisation des énergies renouvelables** : réduire notre consommation d'énergie tout en remplaçant nos sources actuelles par des énergies renouvelables.
4. **Boucler la boucle** : repenser les processus et les produits de manière à favoriser la récupération et la réutilisation de l'ensemble des ressources.
5. **Optimisation des transports** : transporter nos équipes et nos produits dans le strict respect des règles de protection de l'environnement et de réduction des émissions de CO2.
6. **Sensibilisation des parties prenantes** : créer une communauté autour d'Interface et en son sein qui comprenne le fonctionnement des systèmes naturels et notre impact sur l'environnement.
7. **De nouvelles façons de commercer** : redéfinir l'ensemble de notre business model afin de livrer à nos clients non simplement un produit, mais un service durable à réelle valeur ajoutée.

En 2021, pour lutter contre le réchauffement climatique, le Groupe va un cran plus loin encore avec un nouvel engagement : "Climate Take Back". Objectif : devenir d'ici 2040 une entreprise à bilan carbone, non plus seulement neutre, mais négatif !



AU CŒUR DE LA CEC

Pour mener à bien la mission que les dirigeantes et dirigeants d'entreprises se sont donnée, l'association CEC peut compter sur ses plus de 70 bénévoles, dans une grande expérimentation de l'économie du don. Ces professionnels mettent au service de la Convention leurs compétences, du marketing-communication aux ressources humaines en passant par la logistique ou la finance.

Le collectif peut également compter sur les Planet Champions, « super-bi-nômes » des dirigeants au cœur de la co-construction en session et de la démultiplication dans leurs entreprises. Ils et elles peuvent être directrices ou directeurs RSE, communication, finance, opérations... les rôles dans l'entreprise varient mais le désir est le même : mettre la planète au cœur de toutes les stratégies. Car comme nous le disions dans CAP#1 : « Dans un monde effondré, il n'y a pas de parts de marché ».

Trois mois après le lancement de la CEC, nous voulions vous proposer une immersion pour comprendre ce qui avait « bougé » dans la conscience - et plan d'actions - des Planet Champion et des dirigeants.





COFA : “FAIRE CORPS POUR CRÉER UN MOUVEMENT COLLECTIF”

INTERVIEW DE CÉLINE MAURAS ET STÉPHANE RIOT PAR CLAIRE DE BOURMONT-SALLES

A chaque session, les participants se retrouvent en “camp de base” pour s’approprier en petit groupe ce qu’ils vivent en plénière et tout au long du processus. Cette démarche est au cœur de la méthodologie de la CEC. Chacun des 15 sous-groupes aux noms d’oiseaux est animé par deux bénévoles : un coach et un facilitateur. Stéphane et Céline, le binôme Coach-Facilitateur (CoFa) du “camp de base” les Colibris, nous expliquent leur rôle, essentiel pour accompagner les dirigeants dans la transformation profonde de leur entreprise.

Pourquoi avoir décidé d’un binôme CoFa dans chaque “camp de base” ?

Un “camp de base” est un espace et un moment de parole libérée entre pairs. Notre rôle est d’animer et d’accompagner ce groupe d’une vingtaine de personnes qui voyagent ensemble tout au long de la CEC. Nous sommes là pour les accompagner dans la transformation de leur organisation, les aider à changer de regard sur leur métier et leur gouvernance, mais aussi **les soutenir pour porter un nouveau leadership au sein de leur entreprise** et, aussi, faire corps - ensemble - pour créer un mouvement collectif avec la CEC.

Notre objectif est de soutenir la transformation des participants à trois niveaux : **le leadership des dirigeants, leur modèle économique et l’organisation de leur entreprise** pour réussir leur redirection écologique. Cela implique de les guider au travers de différents processus individuels et collectifs. Pour ce faire, **nous les faisons réfléchir sur et entre eux en stimulant l’émergence collective.**

Notre binôme Coach-Facilitateur est complémentaire : Céline est facilitatrice de métier et Stéphane coach professionnel. La casquette de coach permet d’aider les participants à intérioriser ce qu’ils ont appris, à pouvoir **exprimer leur vulnérabilité, leurs peurs, leurs freins et à questionner leur système de croyance.** De son côté, le facilitateur favorise la fluidité des échanges entre les participants, fait émerger leurs réactions et rassemble l’intelligence collective produite par le groupe pour **fournir un livrable** lors de chaque session.

Notre responsabilité est de collecter le fruit des interactions et d’offrir un suivi de qualité d’expérience qui est ensuite remonté aux organisateurs de la CEC. Ce travail permet de nourrir la finalité et les prises de parole de la CEC ainsi que d’ajuster les contenus des sessions suivantes au plus près des préoccupations des participants.

Nous avons, par ailleurs, créé un groupe WhatsApp dans notre “camp de base” : cet espace de discussion, ouvert et dynamique, permet l’échange et le partage entre les sessions.

Enfin, les binômes CoFa viennent alimenter, en fonction de la thématique abordée lors de chaque session, les moments vécus par le collectif, par exemple **des temps de centrage ou de mise en énergie**, des moments d’introspection, des ateliers de “besoin humain”. Ces rituels renforcent la conscience de faire partie d’un tout plus large.

Les duos de CoFa s’efforcent à chaque fois de **mobiliser toutes les dimensions humaines des participants** par différents canaux (systémique, musical, visuel, corporel, émotionnel...).

Y a-t-il eu une évolution entre les deux sessions ?

La session 1 a provoqué un éveil sur les enjeux du monde. Les “camps de base” ont été **des espaces de temporisation et d’expression nécessaires à l’écoute des émotions et des résistances.** Un climat de confiance s’est rapidement constitué au sein du groupe.

Une réunion entre les deux sessions a resserré les liens et montré la force du collectif. Les participants partagent les mêmes convictions, des valeurs communes, et ils s’apportent un soutien mutuel. Ils ont pris conscience qu’ils **sont dans une cordée qui peut les soutenir.**

Lors de la session 2 sur le modèle économique de l’entreprise, nous avons amené les participants à dépasser leur cadre de référence pour ouvrir leur conscience sur leur propre modèle économique, en favorisant les échanges d’idées.

Notre rôle évolue donc de session en session en fonction du thème abordé : nous avons une grande liberté pour l’animation de nos “camps de base” et créons aussi des moments de synchronisation et de partages entre CoFa pour nous inspirer les uns des autres. Nous nous réunissons également avant chaque session pour intégrer le déroulé proposé et adapter notre posture et nos outils au service de ce que les participants vont vivre.

Quels effets avez-vous déjà déclenché dans votre "camp de base" ?

Le "camp de base" est rapidement devenu **un espace de soutien et de solidarité pour trouver ensemble des solutions**. Échanges de besoins et de ressources, partages de challenges et de contacts, interventions les uns chez les autres, etc. se font déjà spontanément.

Ce nouveau réseau permet aux dirigeants, tous unis vers un but commun, de passer à l'action. **Plusieurs propositions de projets concrets ont ainsi déjà émergé** : un organisme a proposé à tous les membres du "camp de base" de faire partie de son futur comité de gouvernance RSE externe. Autre initiative intéressante : plusieurs entreprises d'une même région ont décidé d'organiser une session CEC spéciale régionale.

Quels principaux défis rencontrez-vous ?

Notre rôle en tant que CoFa au service de notre "camp de base" est un joli challenge : nous avons à coeur de nous préparer au mieux pour chaque session et d'offrir la meilleure expérience possible aux participants, qui cheminent déjà eux-même à leur propre rythme. Chaque session est très intense et il faut tenir le cadre et le rythme !



Facilitatrice de dynamiques collaboratives, Céline Mauras a créé sa structure d'accompagnement à Lyon: By Lumen. Elle accompagne des collectifs de toute nature dans leur démarche de transformation et/ou d'innovation à impact positif. Passionnée par le Vivant, elle évolue dans un tiers lieu dédié à l'Humain. Elle est engagée dans un collectif visant à guider les acteurs de l'alimentation vers un modèle contributif.

Fondateur de NoveTerra, Stéphane Riot accompagne depuis plus de 15 ans la réinvention des organisations vers les nouveaux modèles émergents qui régénèrent la planète. Il conçoit des processus symboliques mais concrets qui conjuguent la réinvention des organisations et la transformation intérieure des collectifs et des individus.

Notre enjeu est de **maintenir l'engagement des participants dans la durée** : si tous les dirigeants ont la même ambition, ils n'ont pas tous les mêmes priorités. Nous sommes là pour pousser leur curseur de transformation le plus loin possible et faire en sorte qu'ils vivent la CEC comme un mouvement collectif pour l'avenir.

A quoi ressemblerait le monde de l'entreprise si tous les dirigeants pouvaient se retrouver dans des "camps de base" ?

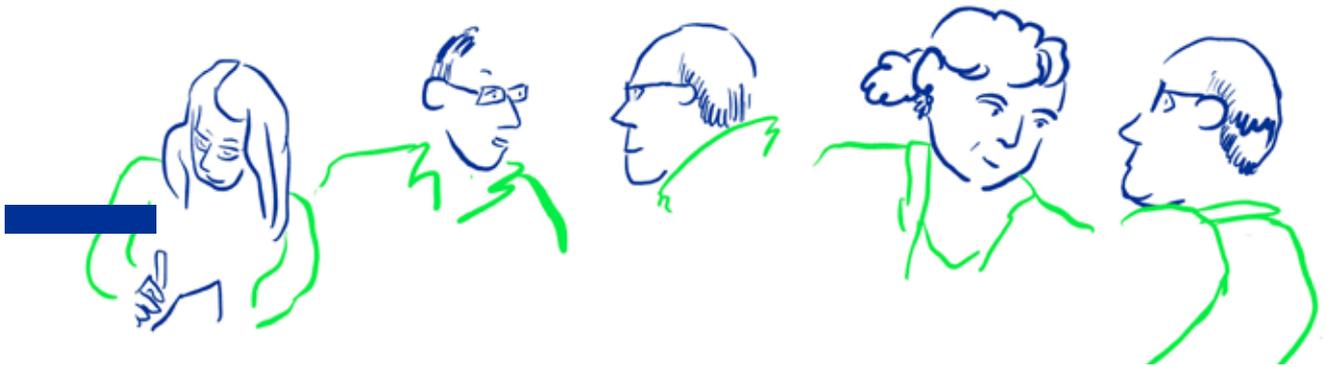
Il existe déjà beaucoup de cercles de dirigeants, mais ils ne vont pas tous aussi loin que ce que la CEC propose à ses participants : remettre en question avec authenticité et humilité leurs modèles de croissance, réfléchir autrement à de nouvelles manières de créer de la valeur, réinterroger leur rapport au vivant.

Nous pensons qu'il y a une place pour un monde de l'entreprise nourri par des moments de connexion authentiques et en humanité partagée.

Les dirigeants sélectionnés par la CEC sont invités à faire partie d'un mouvement collectif qui a **une ambition radicale de changement de conscience**.

La CEC, dans ce qu'elle permet, nous semble au rendez-vous de l'histoire !





UN PLANET CHAMPION, POUR QUOI FAIRE ?

PAR ERIC DUVERGER

Dès le début du recrutement des 150 entreprises participantes, nous avons défini le rôle ainsi : "Personne qui porte la conscience écologique de l'entreprise et qui est responsable de sa transformation écologique". Et encore : "Doté d'un réel pouvoir de transformation dans l'entreprise, le «Planet Champion» sera désigné par le/la dirigeant.e et lui rendra compte directement dans cette mission".

Nos convictions de départ étaient, premièrement, que la transformation en profondeur d'une entreprise en vue d'une soutenabilité forte est un exercice extrêmement difficile. Deuxièmement, nous ne voyions pas comment celui-ci pouvait être réussi sans un élan collectif, autant en "inter" qu'en "intra" : il faut une solidarité forte entre les acteurs du changement doublée d'une capacité à entraîner leurs collaborateurs pour que les transitions soient opérables, soutenables, rentables.

Tout cela ne pouvait donc pas être porté par le seul dirigeant, c'était une évidence. Mais session après session, quelque chose d'encore plus fort a émergé : un lien humain, une alliance. Pour beaucoup de Planet Champions, qu'ils soient directeurs RSE, Communication ou même Finance, souvent isolés avec leurs convictions dans leur entreprise, la désignation et la relation directe avec leur DG dans la CEC leur permet une forme de «coming out». En posant comme postulat que leur mission n'est pas le reporting mais un incontournable de la stratégie de l'entreprise, le ton est donné.

“Il faudrait un Planet Champion dans toutes organisations qui veulent avancer avec efficacité”

INTERVIEW DE LUDOVIC MORAWA. PLANET CHAMPION. HAUTE-SAVOIE HABITAT
PAR SOPHIE AGRAPART

Planet Champion : un job à plein temps ?

Je dois d'abord expliquer mon poste actuel. J'ai un double rôle : je suis co-responsable du pôle communication-innovation-marketing et aussi chargé de **la mise en œuvre de l'engagement responsable** - nous n'utilisons pas le terme de RSE dans notre entreprise. Pierre-Yves Antras, notre directeur général, alimente le feu : c'est son rôle de visionnaire. Nous sommes "entreprise libérée*" depuis six ans.

En tant que Planet Champion à la CEC, mon rôle est d'épauler Pierre-Yves et de servir sa vision avant et après les sessions : j'articule en interne, je diffuse, je rallie et j'informe.

Au fil des sessions de la CEC, je m'aperçois que les Planet Champions sont des personnes clés et je pense qu'il en faudrait un dans toutes organisations qui veulent avancer avec efficacité. Son rôle serait d'être **protecteur de la cause écologique et sociale dans l'entreprise**, de la défendre envers et contre tout... C'est peut-être une vision un peu chevaleresque mais, pour moi, essentielle.

Y aurait-il une différence avec le métier de directeur RSE ?

Dans beaucoup d'entreprises, la RSE ne tient pas forcément une place stratégique et c'est peut-être pour cela qu'elle n'a pas les effets escomptés. Le Planet Champion chargé de la mise en œuvre de l'engagement responsable est, à mon sens, le bras armé du dirigeant. Il agit donc **au cœur de la stratégie de l'entreprise**, et il en est même l'un des moteurs.

Qu'est-ce qu'un Planet Champion peut attendre de son dirigeant lorsque la CEC sera terminée ?

Ce que j'attends de mon dirigeant, c'est qu'il entretienne ce feu sacré pour nous permettre d'aller encore plus loin. Autrement dit, j'attends de lui de l'intensité pour qu'ensuite, les équipes puissent s'approprier la feuille de route que nous allons imaginer. L'appropriation, c'est peut-être ce qu'il y a de plus difficile.

***Libérer son entreprise** de Pierre-Yves Antras, collection Domaine du Possible aux éditions Actes Sud.

“J'ai envie de représenter la parole des jeunes, de participer à ma petite échelle, d'apporter un autre regard”

INTERVIEW DE MARGAUX FALISE. PLANET CHAMPIONNE. LE VILLAGE POTAGER
PAR CLAIRE DE BOURMONT-SALLES

Comment devient-on Planet Championne quand on a 17 ans ?

Mes parents ont créé il y a quatre ans Le Village Potager, une ferme de maraîchage bio, avec 11 hectares en permaculture dans la Seine-et-Marne, qui emploie une vingtaine de personnes. Je suis en classe de terminale, je ne travaille pas encore, mais je suis officieusement impliquée dans l'entreprise de mes parents.

Depuis plusieurs années, nous menons ensemble **une grande réflexion sur la transition écologique**. Ma mère et moi sommes devenues **animatrices de la Fresque du Climat** qui nous a permis de bien prendre conscience du problème climatique et des changements à opérer.

Quand ma mère, la dirigeante de l'entreprise, a été sélectionnée pour participer à la CEC, elle m'a nommée Planet Championne et, depuis, je l'aide à effectuer des mesures d'impact sur la ferme pour améliorer nos pratiques, à remplir le questionnaire B-Impact. Nous travaillons

ensemble sur la question régénérative, nous réfléchissons aux mesures à mettre en place, je lui apporte mes idées. **J'ai envie de représenter la parole des jeunes, de participer à ma petite échelle, d'apporter un autre regard.**

Planet Championne, ton métier d'avenir ?

Intéressée par la RSE dans l'entreprise, **je souhaite agir plus tard dans le domaine de la transition énergétique** pour laquelle il y a plein de choses à mettre en place. En attendant, participer à la CEC m'apprend beaucoup sur le monde de l'entreprise et m'aide à structurer mes idées. A la première session, j'ai vu avec plaisir beaucoup d'autres personnes prendre conscience de l'urgence climatique. Lors de la seconde, j'ai compris à quel point il fallait changer, même dans notre entreprise déjà engagée. Pendant les travaux de groupe, j'ai vérifié l'adage **“Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin”**.

“La CEC est l’étincelle supplémentaire qui nous apporte l’expertise qui nous manquait pour aller plus loin”

INTERVIEW DE VANESSA ZERBIB. PLANET CHAMPIONNE. BABILOU
PAR CLAIRE DE BOURMONT-SALLES

Quel est le lien entre le Planet Champion et son dirigeant ?

Directrice Qualité & RSE de Babilou France, je suis devenue la Planet Championne de Xavier Ouvrard, le PDG du Groupe quand il a été sélectionné pour participer à la CEC. Notre binôme est un peu particulier car Xavier Ouvrard est mon n+3, mais nous avons une relation de confiance et nous sommes **complémentaires**.

Créer un monde meilleur, avec une vraie vision sociale, c’est la raison d’être même de Babilou. Et Xavier porte aussi très fortement la dimension écoresponsable. Notre participation à la CEC a été l’étincelle supplémentaire qui nous apporte l’expertise qui nous manquait pour aller plus loin.

Mon rôle, avec les équipes Babilou, est de matérialiser et structurer cette étincelle dans une **feuille de route pour transformer notre organisation**, notre système, notre secteur : bilans carbone, plans de formation Climat et Développement durable pour tous les collaborateurs... Je fais le lien entre les sessions de la CEC et la vie de l’entreprise. Je

suis devenue une sorte de **cheffe de projet de la redirection écologique de l’entreprise** !

Ya-t-il un avant et un après les deux premières sessions de la CEC ?

Avant la CEC, je mettais les trois volets de la RSE - social, sociétal et environnemental - sur le même plan. Après la session 1 de la CEC, j’ai réalisé que **la question environnementale était à l’origine de toutes les autres questions**.

Le choc de la session 1 a été bouleversant pour moi : comme à l’annonce d’une grave maladie, j’ai compris qu’il allait falloir travailler notre résilience et notre capacité d’adaptation pour réinventer nos vies. La session 2 m’a montré que l’on peut agir : j’ai trouvé l’apport méthodologique de Christophe Sempels très rassurant. J’admire le superbe processus pédagogique de la CEC qui nous pousse à activer la dimension spirituelle en chacun de nous : ce qui fait qu’on ne fait qu’UN, les uns avec les autres et avec le monde prend toute sa place dans la CEC, c’est très puissant.

“La RSE est passée au stade de la direction, le sujet est devenu transverse et stratégique”

INTERVIEW DE LAURE JARLAUD. PLANET CHAMPIONNE. GROUPE ROSSIGNOL
PAR CLAIRE DE BOURMONT-SALLES

Qu’est-ce qu’une Planet Championne peut changer dans une entreprise déjà engagée ?

L’entrée de notre nouveau président Vincent Wauters dans la CEC a accéléré dès la 1ère session la **prise de conscience de l’échelle de temps et d’impact des activités humaines sur l’environnement**. En tant que Planet Championne, je travaille en collaboration plus étroite avec notre PDG. C’est le signe que **la RSE est passée au stade de la direction, le sujet est devenu transverse et stratégique**.

En janvier 2020, nous avons lancé le **programme Respect** grâce auquel les salariés du Groupe sont déjà impliqués dans la RSE. Comme je suis la seule personne chargée de la RSE chez Rossignol, je suis devenue logiquement Planet Champion dès le début de la CEC, même si mon titre n’a pas changé. J’ai un rôle d’animatrice, je distribue les axes de travail, je suis en support et motivation des équipes.

Qu’apporte au groupe Rossignol sa participation à la CEC ?

La CEC nous offre **plus de ressources et d’informations**

à partager en interne. Nous utilisons largement les interventions de haut niveau qui sont très inspirantes pour impliquer les salariés dès maintenant dans notre nouvelle stratégie. **La CEC agit comme un accélérateur de notre Programme Respect !**

Je souhaite faire avancer plus vite en interne chez nous, accélérer la transition du Groupe. Nous devons pour cela connaître parfaitement l’impact environnemental des produits fabriqués afin de le réduire au maximum puis envisager ensuite de nouveaux business models (proposer des services par exemple).

J’espère dans quelques mois avoir pu faire grandir la prise de conscience des collaborateurs du Groupe pour qu’ils aient le même niveau de maturité. Nous pourrions ainsi continuer à faire bouger les lignes et agir auprès d’autres entreprises et des politiques. **Mon objectif est d’embarquer tout le monde, de donner envie !** Nos actionnaires se montrent aussi intéressés par le sujet de la transition énergétique, ce qui facilitera le futur changement stratégique.

“La régénération sera un prochain sujet de réflexion stratégique au comex”

INTERVIEW D'OLIVIER RENAUD. PLANET CHAMPION. CONSTELLATION
PAR MARGUERITE LABORDE

Que peut apporter la CEC à une entreprise qui a elle-même une activité de conseil en stratégie bas carbone?

Constellation est une entreprise de services numériques dont la mission est d'accompagner ses clients dans la transformation numérique mais aussi environnementale. A partir de début 2022, mon rôle sera de m'occuper de la transformation écologique du groupe et de l'orientation bas carbone en accompagnant les différentes "étoiles" (filiales) de Constellation, et en dirigeant "l'étoile" Impact qui a une activité de conseil en stratégie bas carbone autour du calcul et de l'optimisation de l'empreinte carbone. En effet, une ESN (entreprise de services numériques) hérite de l'empreinte carbone de ses clients, donc elle doit aider à la réduire : **une fonction support ne peut être régénérative que si ses clients le sont.**

La CEC doit être un support à notre transformation et donner un élan supplémentaire pour dérouler notre stratégie. Nous avons donné une nouvelle dynamique à la stratégie de décarbonation depuis juin 2021 : les chantiers sont en finalisation actuellement. C'est déjà une très forte sensibilisation des collaborateurs. Donc, pour l'instant, la session 1 a conforté notre approche. La révision

des modèles économiques et l'intégration de la dimension régénérative sera un prochain sujet de réflexion stratégique au comex.

Mais j'ai besoin d'aller jusqu'au bout pour pouvoir répondre à cette question car chaque session est une découverte, pour moi aussi qui suis pourtant depuis longtemps sur ces sujets.

Comment se répartissent les rôles entre Planet Champion et dirigeant ?

J'étais jusqu'à présent dirigeant de Easyteam, entreprise à mission qui a intégré Constellation, et je vais prendre mon nouveau poste sur la transformation écologique début 2022. Ce rôle de Planet Champion en est la prolongation naturelle.

Concrètement, les sujets stratégiques sont portés par le président et les sujets opérationnels par le Planet Champion : **le pourquoi et le comment.** Je trouve très bien que les Planet Champions puissent assister à toutes les sessions. Il est impossible pour un président de porter seul le sujet et vice-versa. C'est un voyage à faire à deux.





RETOUR SUR LA COP26

La 26^e Conférence des Parties des Nations Unies sur le changement climatique s'est tenue à Glasgow du 1^{er} au 12 novembre 2021.

Quinze jours durant lesquels les dirigeants de 196 pays et plus de 20 000 représentants ont fixé les objectifs mondiaux de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Nous vous proposons ici, et avec leur accord, le résumé d'un excellent article d'Open Lande qui nous explique ce qu'il est important de retenir de ces accords. Trois participants à la CEC y étaient, ils témoignent à la suite du résumé.



—

COMPRENDRE LE PACTE DE GLASGOW SUR LE CLIMAT

RÉSUMÉ D'UN ARTICLE D'OPEN LANDE



Un pacte de 97 articles signés par 196 États, des avancées et des renoncements : la COP26 s'est achevée en demi-teinte.

L'écart entre le « Pacte de Glasgow »* et notre réalité peut se lire à trois niveaux :

- Les scientifiques du **GIEC** exhortent les États à tenir l'objectif de ne pas dépasser 1,5°C de réchauffement planétaire. Cela implique une réduction de 45% des émissions de gaz à effet de serre mondiales en 2030, par rapport à 2010.
- Les États disent vouloir jouer le jeu et rappellent cet objectif dans le Pacte de Glasgow...
- ... Pourtant, tous les États n'ont pas fourni leur feuille de route pour 2030 et, lorsque l'organisme **Carbon Action Tracker** fait le compte, **nous sommes plus près d'un réchauffement de 2,4°C**, catastrophique pour les écosystèmes et pour l'humanité.

Oui ! La plupart des États sont encore loin du compte pour contenir le réchauffement planétaire.

Six ans après la signature de l'Accord de Paris, le Pacte de Glasgow propose néanmoins quelques avancées majeures :

- Objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) : les articles 20 à 22 reconnaissent la limite de 1,5°C et appellent à **une réduction de 45% (en 2030)** de ces émissions par rapport au niveau de 2010.
- Le texte rappelle **la nécessaire contribution financière des pays les plus riches** à l'adaptation des plus défavorisés, souvent déjà impactés par les changements climatiques (article 18).
- Il demande également aux États de fournir au plus tard à la fin 2022 **des feuilles de route nationales (NDC) compatibles** avec l'objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre en 2030 (article 29). Ces feuilles de route devront désormais être **mises à jour annuellement et non tous les 5 ans** (article 30), car l'atteinte de l'objectif 2030 nécessite une mobilisation immédiate, sans d'ailleurs attendre la prochaine COP27 (Égypte).

L'article 36 est capital et, d'une certaine manière, inédit. Il aborde la question du charbon. C'est la première fois qu'un accord international évoque - trop timidement encore - la sortie de cette énergie lourdement responsable des émissions de gaz à effet de serre (on n'oublie pas pour

autant le pétrole et le gaz). La question des subventions "inefficaces" aux énergies fossiles est également mentionnée. À ce sujet, Fatih Birol, le directeur exécutif de l'Agence internationale de l'énergie (AIE), cité par *The Guardian*, estime qu'il faudrait fermer d'ici à 2030 40% des centrales à charbon recensées dans le monde. Il en existe 8 500 et cela donne une idée du défi qui consiste à passer d'un traité international à la transcription dans la loi, puis dans la réalité économique et sociale... Sur ce point, estime Fatih Birol, la balle est avant tout dans le camp des économies les plus riches.

Enfin, un point qui compte beaucoup pour nous : l'article 38 souligne la nécessité de protéger, conserver et restaurer les écosystèmes naturels pour atteindre les objectifs de l'accord de Paris. L'enjeu de la biodiversité est inclus dans un texte climat.

Pour finir, l'article 86 demande aux chefs d'États de se réunir en 2023 pour la COP28, afin de faire le point sur l'ambition de réduction des émissions de gaz à effet de serre à horizon 2030.

En résumé, ce qui figure dans le texte de Glasgow sera tôt ou tard traduit dans nos vies :

- peu ou plus d'énergies fossiles pour mener la décarbonation massive de notre économie ;
- l'arrêt de la déforestation et la restauration des écosystèmes naturels pour avoir une chance de relever le défi climatique.

Satisfaction ? Déception ? Ce qui ne figure pas clairement ou pas suffisamment dans le Pacte de Glasgow, a, quoiqu'il en soit, gagné en légitimité. Les États et les acteurs économiques s'exposent de plus en plus aux actions de la société civile, qui ne manquera pas de brandir les sujets insuffisamment traités où sur lesquels se multiplient les tentatives de *greenwashing*. Voilà qui devrait mettre un peu plus la pression sur les projets du « vieux monde ».

Vous pouvez déjà étudier vos activités et vous demander à quel niveau celles-ci seront impactées demain, pour vous préparer dès maintenant. L'heure est à rejoindre celles et ceux qui cherchent des solutions, plutôt qu'à hausser les épaules ou procrastiner.

* à lire ici : https://unfccc.int/sites/default/files/resource/cma2021_L16_adv.pdf



J'IRAI FRESQUER À GLASGOW

PAR THÉO ALVES DA COSTA

Théo Alves Da Costa a vécu la COP26 de jour comme de nuit. Voici son retour d'expérience.

Je suis allé à Glasgow pour faire des Fresques du Climat essentiellement dans les universités et lors d'événements organisés par la COP26, mais aussi dans les rues alentour où j'ai rencontré des personnes de tous âges et de tous pays.

A Glasgow, il y avait deux COP26 qui s'affrontaient, séparées physiquement par le fleuve Clyde et les barrières de la zone protégée des négociations : la Zone Bleue. J'ai eu la chance d'accéder et de vivre ces deux conférences avec une accréditation pour **la Zone Bleue où ont lieu les négociations officielles et où se retrouvent les personnes accréditées par l'ONU** : représentants des États, journalistes, entreprises, négociateurs et observateurs. **De l'autre côté, se déroulait la COP des activistes climats, rassemblant jusqu'à 100 000 personnes** dans une marche pour le climat, sous la pluie diluvienne écossaise, mais avec des élans d'humanité qui nous laissaient le sourire aux lèvres.

Dans la Zone Bleue, j'ai eu l'occasion de discuter de manière informelle avec la ministre islandaise de l'Environnement juste avant une plénière. Dans ce joyeux "bordel" et, grâce à elle, **j'ai compris la difficulté des accords diplomatiques internationaux**. Elle m'a expliqué la

nature de leurs débats et montré les brouillons de l'accord de Glasgow : ratures et corrections montrant à quel point les pays pouvaient passer des heures pour se mettre d'accord sur un mot ou une tournure de phrase.

J'ai ainsi vu le président de la COP donner deux jours supplémentaires aux négociateurs et dire, à moitié en larmes, que les objectifs n'étaient pas atteints et le travail loin d'être terminé. Deux jours de travail qui ont notamment donné lieu à une modification du texte et à l'expression "phase out coal" (sortir du charbon) de devenir "phase down coal" (s'efforcer de réduire).

J'ai été, comme beaucoup, ému par **le discours de l'activiste ougandaise et porte-parole de l'Afrique, Vanessa Nakate**, devant les présidents de tous les pays, affirmant son manque de confiance envers les États travaillant sur l'accord de Glasgow .

Je reviens de tout ça avec le sentiment d'être plus "activiste" ... dans le bon sens du terme : je veux de l'action !



Théo Alvès Da Costa
Head of AI for Sustainability chez Ekimetrics
et Planet Champion pour la CEC.

Hélène et sa fille Margaux (17 ans) sont allées ensemble à Glasgow pendant la première semaine de la COP26. Elles nous partagent leur expérience.

“ J’ai remarqué que beaucoup d’entreprises avaient sorti leurs étiquettes « neutres en carbone » : le **greenwashing** était bien présent mais je pense que les gens ne sont plus dupes ”

“ Nous sommes allées à la COP26 dans le cadre du collectif **La Fresque du Climat** pour sensibiliser le maximum de personnes sur place. Nous avons animé de nombreuses fresques dans la Zone Verte, le lieu du Forum du Climat pour les ONG et les visiteurs. ”

“ **Nous avons pris conscience de l’importance de la société civile**, qui est très représentée à la COP à travers les ONG et les visiteurs-observateurs de toutes les nationalités et de tous les continents. La grande lenteur des négociations de la COP n’est pas à la hauteur des enjeux. Il faudrait que la société civile se soulève, fasse pression sur les politiques. La sensibilisation du plus grand nombre pourrait permettre **un point de bascule sociale** pour entraîner les politiques. ”

“ Nous avons été impressionnées par la puissance de l’effet de groupe, par **la force du collectif, comme à la CEC**. Notre présence à la COP26 a interpellé notre entourage qui nous a posé beaucoup de questions sur ce que nous y avons fait et appris. A la COP26 comme à la CEC, nous avons compris **l’importance de démultiplier !** ”

Hélène est fondatrice et dirigeante du Village Potager. Margaux, sa fille, est animatrice de la Fresque du Climat et bénévole chez les Shifters.



QUELQUES RÉFÉRENCES ET INSPIRATIONS SUR LE THÈME DE LA RÉGÉNÉRATION

PAR MAUD VINCENT

DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

La Théorie du Donut, l'économie de demain : l'économie de demain en 7 principes, Kate Raworth, éditions J'ai Lu, 2021

Biomimétisme : quand la nature inspire des innovations durables, Janine M. Benyus, 2017, éditions Rue de l'Echiquier

L'économie symbiotique : régénérer l'économie, la planète et la société, Isabelle Delannoy, Actes Sud, collection Domaines du possible, 2017

Permaculture : principes et pistes d'action pour un mode de vie soutenable, David Holmgren, 2014, éditions Rue de l'Echiquier

Limites à la croissance (dans un monde fini), Dennis & Donella Meadows, Jorgen Randers, 2012, éditions Rue de l'Echiquier, 2012 (rapport initial publié en 1972)

SUR L'ÉCONOMIE RÉGÉNÉRATIVE

La permaentreprise : un modèle viable pour un futur vivable, inspiré de la permaculture, Sylvain Breuzard, Eyrolles, 2021

Permaéconomie, Emmanuel Delannoy, éditions Wildproject, 2021

Capital Terre : une histoire longue du monde d'après (XII^e-XXI^e siècle), Alessandro Stanziani, Payot, 2021

L'entreprise contributive : concilier monde des affaires et limites planétaires, Fabrice Bonniffet, Céline Puff Ardichvili, Dunod, 2021

Agir pour le vivant #1, collectif (Lionel Astruc, Anne-Sophie Novel, Tanguy Descamps, Julie Pasquet, Sophie Marinopoulos, William Suerinck, Lionel Bordeaux, Aude Massiot L. Astruc collectif, Actes Sud, 2021

N'ayez pas peur du collapse !, Loïc Steffan, Pierre-Eric Sutter, éditions Desclée de Brouwer, 2020

Recyclage, le grand enfumage : comment l'économie circulaire est devenue l'alibi du jetable, Flore Berlingen, éditions Rue de l'échiquier, 2020

Plan B pour la planète : le new deal vert, Naomi Klein, Actes Sud, 2019

Quand l'Homo-economicus saute à l'élastique... sans élastique, Aurélie Piet, Plon, 2019

L'entreprise comme commun. Au-delà de la RSE, Swann Bommier et Cécile Renouard, éditions Charles Léopold Mayer, 2018

Osons la paix économique : de la pleine conscience au souci du bien commun, Dominique Steiler, De Boeck, 2017

Economie : entreprendre sans détruire, Emmanuel Druon, Actes Sud, 2016

L'entreprise au défi du climat, Frédéric Baule, Xavier Becquey, Cécile Renouard Ivry, éditions de l'Atelier, 2015.

SUR LA RAISON D'ÊTRE

La raison d'être de l'entreprise, Bertrand Valiorgue, Broché, 2020

Entreprises à mission et raison d'être : changer l'entreprise pour un monde plus durable, David Autissier, Luc Bretones, Emery Jacquillat, Thierry Sibidieude, Didier G. Martin, Dunod, 2020

EN BD

Le Monde sans fin, miracle énergétique et dérive climatique, Christophe Blain (scénario, dessin), Jean-Marc Jancovici (scénario), éditions Dargaud, 2021

Modèles économiques de demain ; la transformation, Christophe Sempels (scénario), Michel Alzéal (dessins), Graines D'Argens, 2020

DES EXEMPLES CONCRETS

Passage délicat : penser et panser le territoire, Pierre Leroy, Actes Sud, collection Domaines du possible, 2021

Economie 2 : la transformation créatrice. 100 entreprises s'engagent, Emmanuel Druon, Actes Sud, 2020



**CONVENTION DES ENTREPRISES
POUR LE CLIMAT**

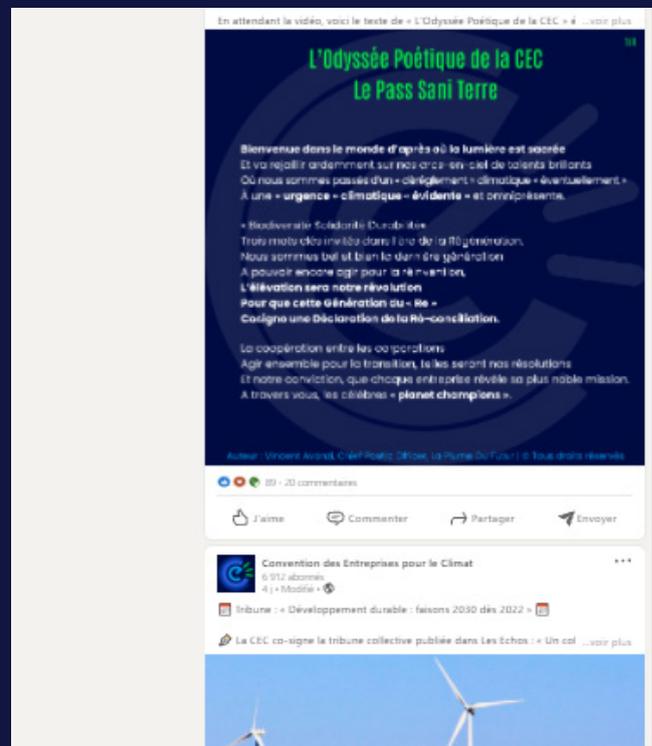
SUIVEZ L'AVENTURE CEC, ABONNEZ-VOUS À NOTRE PAGE LINKEDIN !

NOTRE PAGE LINKEDIN : «CONVENTION DES ENTREPRISES POUR LE CLIMAT»

<https://www.linkedin.com/company/convention-entreprises-climat>



POUR SUIVRE NOTRE ACTUALITÉ : les 6 sessions de septembre 2021 à juin 2022, des contenus issus de ces sessions, le chemin de transformation de nos 150 dirigeants et entreprises, la résonance dans les médias, nos prises de parole, les événements auxquels nous participons.



DÉCOUVREZ LA CEC

NOTRE SITE INTERNET :

cec-impact.org

Pour découvrir nos fondateurs et bénévoles, nos 150 dirigeants participants et leurs Planet Champions, notre programme et nos garants, nos ressources... Et pour s'inscrire à notre newsletter ou nous rejoindre comme bénévole.

CAP, LE MAGAZINE DE LA CONVENTION DES ENTREPRISES POUR LE CLIMAT



Créer d'Autres Perspectives

CONTRIBUTIONS

Un merci particulier à Fabienne Teyssier-Monnot, sculptrice, pour sa contribution en couverture et tout au long de ce numéro.
www.fabienneteyssiemonnot.com

Direction de rédaction : Sophie Agrapart et Yannick Servant

Secrétariat de rédaction : Maud Vincent

Maquette & Design : Laurence Frémont

Photographies : Virginie Rooses

Dessins : Juliette Roux, Stéphanie Dubois Dewynter

Journalistes : Claire de Bourmont, Marguerite Laborde, Juliette Baerd

Elles et ils ont contribué à ce numéro et nous les en remercions :

Caroline Gervais, Anne Le Faouder, Théo Alves Da Costa, Rémy Bourganel, Éric Duverger, Éric Rampelgerg, Christophe Sempels, Bertrand Valiorgue, Openlande.co.