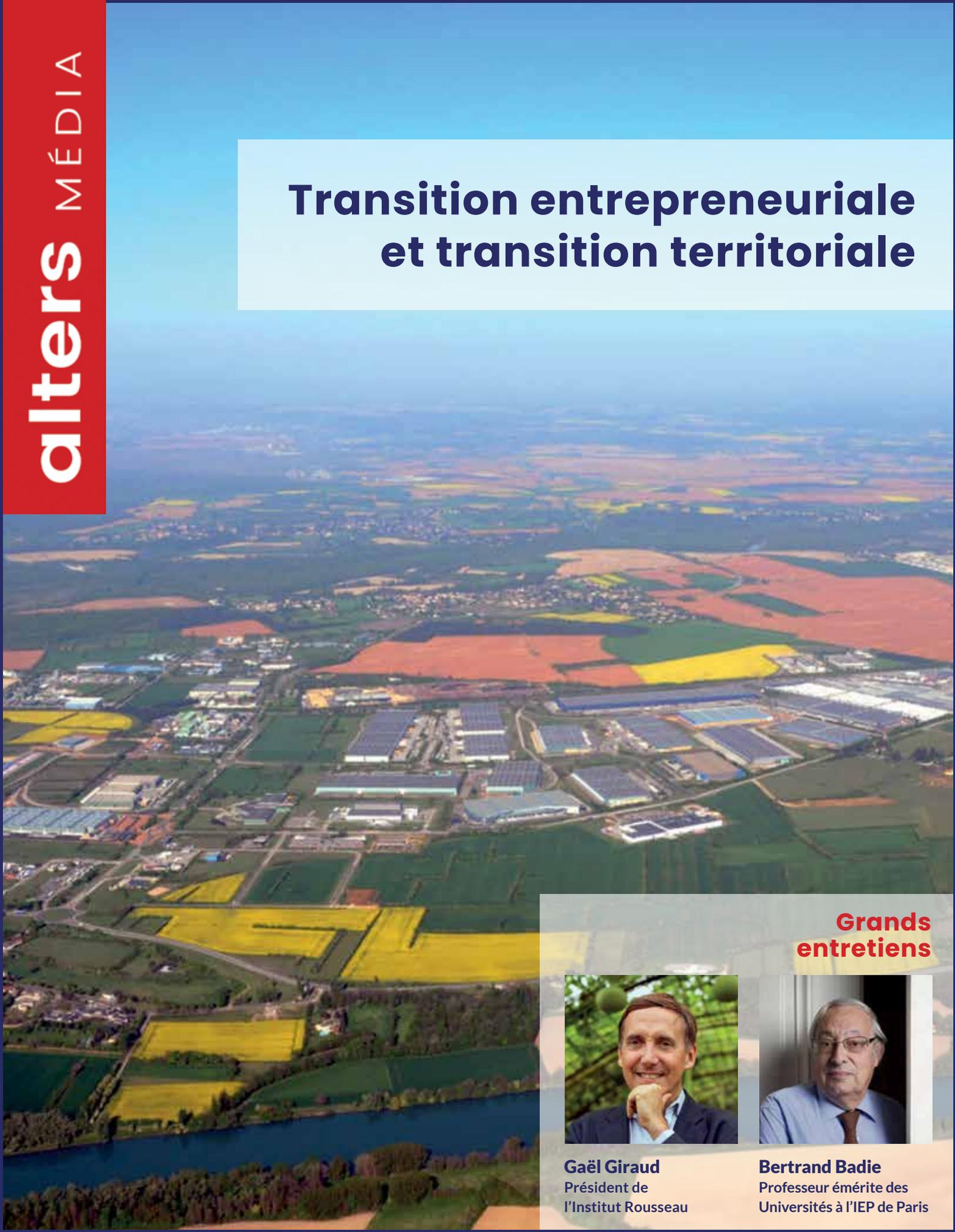


Transition entrepreneuriale et transition territoriale



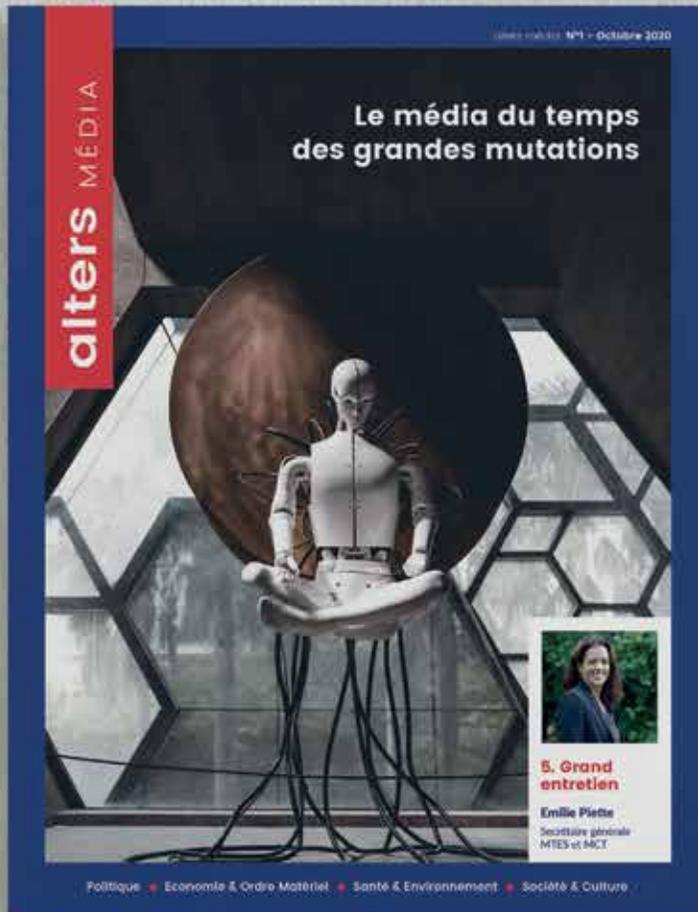
Grands entretiens



Gaël Giraud
Président de
l'Institut Rousseau



Bertrand Badie
Professeur émérite des
Universités à l'IEP de Paris



Votre abonnement intégral !

Papier & Numérique

TOUTES NOS OFFRES SUR ALTERS-MEDIA.COM

Alters Média est édité
par la maison d'édition indépendante,
ALTERS ÉDITIONS
6, rue d'Armaillé,
75017 Paris

**Président Alters Éditions et
Directeur de la Publication :**
Jean-Claude FONTANIVE

**Associé Alters Éditions et
Rédacteur en chef :**
Didier RACINÉ

Associé Alters Éditions :
Jean TILLINAC

Comité de Rédaction :
Christine DUGOIN-CLÉMENT,
Myriam MERAD,
Christian DESPRÉS,
Régis THÉPOT,
Philippe CLERC,
Sébastien MAIRE,
Charles HUOT,
Louis-Rémy PINAULT,
Karim SELOUANE

Assistante de Rédaction :
Rebecca RACINE

Réalisation graphique :
Micrografix

Site Internet :
<http://alters-media.fr>

**Abonnement, vente,
publicités, contacts :**
contact@alters-media.com
et **Didier Raciné**, 06 84 35 41 40
didier.racine.pro@gmail.com

Impression :
Rotimpres Pol. Ind. Casa Nova
Carrer Pla de l'Estany s/n
17181 AIGUAVIVA (Girona)

N° de la Commission paritaire :
1222D94412

ISSN 2741-5945

Dépôt légal :
Janvier 2022

Abonnement

Le bulletin d'abonnement
est en 3^e de couverture



Le virus et le CO₂

« Comment le monde entrepreneurial doit-il se transformer ? Comment le monde territorial doit-il penser son rôle dans ce contexte ? »

« Les questions des transitions entrepreneuriales, mais aussi territoriales sont et seront les facteurs clés de la transformation de l’habitabilité du monde. »

Alors que 2022 commence, la marée du virus, pour la troisième année consécutive, impose son tempo à la planète entière. En parallèle, tout aussi invisible, la molécule de CO₂ continue de s’accumuler dans l’atmosphère, de bouleverser de façon irréversible le climat et les conditions mêmes des vies (humaines ou non) sur Terre.

Que nous disent ces phénomènes sur notre futur, sur les enjeux à relever, sur la nature des luttes en cours, le plus souvent invisibles, mais profondément transformatrices car touchant aux conditions mêmes de la vie ? C’est à ce sujet qu’est consacré ce N°5 de la revue : quelle planète voulons-nous habiter et que faire pour cela ? Comment orienter nos luttes ? Quelles sont les vraies questions engageant notre destin ? Où atterrir, pour reprendre le terme de Bruno Latour ?

2022 est l’année de l’élection présidentielle en France, celle d’une présidence française du Conseil de l’Europe : malheureusement, on n’y débat nulle part de ces points centraux. C’est pourquoi le N° 5

- S’ouvre sur diverses interviews dont deux grands entretiens engageant ce débat de fond
- Et pose deux questions majeures : comment le monde entrepreneurial doit-il se transformer ? Comment le monde territorial doit-il penser son rôle dans ce contexte ?

Le débat est ouvert par :

- Gaël Giraud, qui cherche à penser les conditions pour la construction d’un imaginaire commun, face à ces menaces diffuses et présente diverses propositions liées au travail, à l’entreprise, au territoire, à la croissance...
- Bertrand Badie, qui renouvelle les réflexions sur les conflits et relations internationaux en cette

période de risques et de crises mondialisées, où les questions sociales, climatiques constituent le socle et finalement le moteur du changement.

Les questions des transitions entrepreneuriales, mais aussi territoriales sont et seront les facteurs clés de la transformation de l’habitabilité du monde : pratiquement jamais évoquées, elles sont au cœur de ce N°.

Le système guidé par la production et l’économisation du monde est à juste titre mise en cause comme facteurs de destruction de l’habitat sur la planète ; l’entreprise dont la seule vocation serait de faire du profit est de plus en plus condamnée.

Mais, entreprendre, ce n’est pas produire pour produire, pousser à consommer pour consommer ; ce n’est pas détruire le lien social, mais cela devrait être au contraire chercher à le construire, à engendrer les conditions de la vie sur Terre !

La transformation sociale passera nécessairement par la transformation de l’entrepreneuriat :

« Entreprendre, ce n’est pas produire pour produire, mais au contraire à engendrer les conditions de la vie sur Terre ! »

les travaux menés par de nombreux acteurs pour explorer ces nouvelles voies, les témoignages de chefs d’entreprise engagées dans cette profonde évolution de l’entrepreneuriat sont ici présentés. Citons les travaux du Cabinet Prophyl menés par Geneviève Ferone Creuset sur la post-croissance et ceux menés par Alters sur ces sujets.

Mais les entreprises isolées pourront elles faire suffisamment évoluer leurs modèles, raisons d’être, missions sociales, gouvernance... pour faire basculer le système global dans un fonctionnement plus sain ? Évidemment non ! Des entreprises pionnières ouvrent la voie, produisent des exemples... La crise du COVID et l’évolution des bouleversements climatiques (le virus et le CO₂) poussent certes, et pousseront de plus en plus de chefs d’entreprises à prendre conscience de la nécessité de changer de modèle. Mais une action systémique est aussi nécessaire, indispensable même : les territoires doivent et peuvent y contribuer.

Mais comment générer un mouvement collectif et massif ? Le « Mémo sur la Nouvelle classe écologique » publié par Bruno Latour apporte des réponses. Nous renvoyons à l’analyse qui en est faite dans la rubrique Vie de la Communauté de ce N°.

■ Didier Raciné
Rédacteur en Chef d’Alters Média



1. Éditorial

1. Didier Raciné
Le virus et le CO₂

4. Vie de la Communauté

4. Didier Raciné
Une terre habitable !

6. Grands Entretiens

6. Gaël Giraud
Penser le danger pour que se constitue l'imaginaire de la survie !

10. Bertrand Badie
La grammaire de la sécurité internationale à l'heure de la mondialisation

16. Approche Globale & Stratégique

18. Elisabeth Grosdhomme
Face à la globalité des transformations en cours
Comment adapter notre conduite des changements à mener ?

22. Pascal Berteaud
Le positionnement du Cerema entre stratégie et technique
Habitabilité des territoires et mutation du régime climatique

25. Pierre Calame
À la racine des grandes mutations actuelles
Propositions pour les élections Présidentielles et Législatives

28. Jean-Louis Levet
Grands fonds marins et ressources minérales
La stratégie nationale d'exploration et d'exploitation est-elle appropriée ?

33. Armel Prieur
Le compte carbone individuel
Comment conduire le processus vers la neutralité carbone ?

36. Didier Chaudet
Vu d'Asie n°3
Pourquoi la France ne doit pas oublier l'Afghanistan

40. Économie & Ordre Matériel

42. Geneviève Ferone Creuzet
Pas de transition écologique, sans transition entrepreneuriale !

46. Christophe Sempels
Le débat croissance-décroissance est piégeux !
Construire un nouvel imaginaire au centre de notre vie moderne !

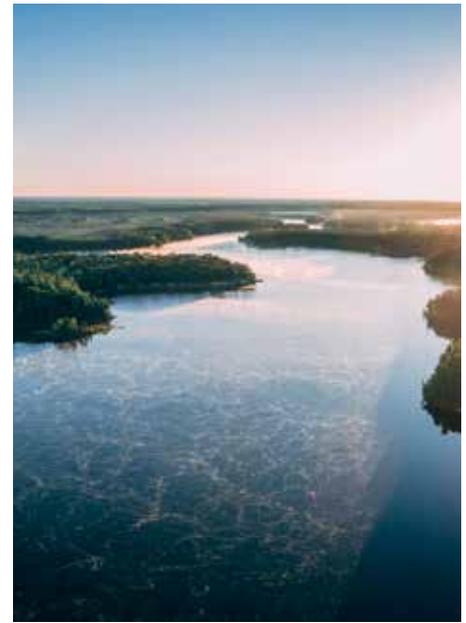
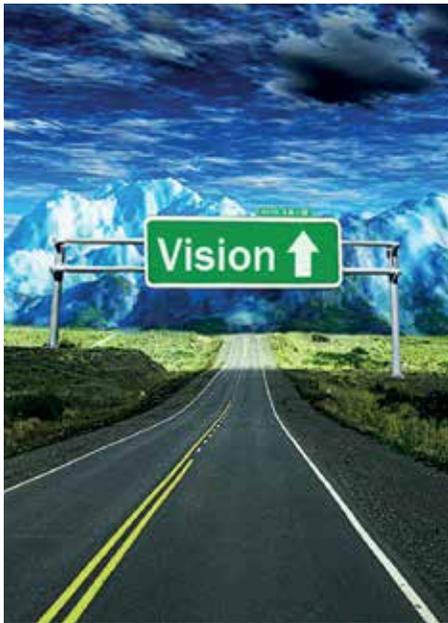
49. Christophe Sempels
Construire un nouvel imaginaire entrepreneurial !
Le rôle des entreprises, des écosystèmes coopératifs et des territoires

52. Sylvain Breuzard
Entreprise post-croissance
Un exemple, un cadre de développement et un courant de pensée

56. Jacques Igalens
Agir avant qu'il ne soit trop tard !
Les entreprises doivent prendre leurs responsabilités !

60. Antoine Cros et Nathalie Cros
Une entreprise familiale de 250 ans bâtie par 7 générations devient entreprise à mission
Une autre idée de l'entreprise !

64. Jérémie Ballarin
Wanted Community : une communauté d'entraide et de confiance



66. Sarah Chouraqui

L'aliment ne se gaspille pas !
Il suffit d'en organiser le partage à l'échelle du territoire !

68. Hélène Valade

Le secteur du luxe et l'environnement
Des rapports renouvelés avec la nature !
Des leçons à tirer !

72. Anaïs Voy-Gillis

La renaissance industrielle et la révolution sociale en cours

75. Emmanuel Rauzier

Le pilotage de la transition écologique
Un scénario de maîtrise des empreintes CO₂, matière et environnementales

78. Jean-Laurent Granier

Second volet du Grand Entretien du PDG de Generali France d'Octobre 2021
L'assurance face aux risques numériques

80. Valeria Faure-Muntian

Cyberattaques et des manipulations des réseaux sociaux
Comment protéger les internautes ?

83. Christophe Geissler et William Maréchal

Plongée dans la recherche en IA
Du besoin de cultiver une réflexion sur ses usages

86. Émilie Legoff

L'innovation, la technologie et le développement territorial

88. Nature, Santé & Environnement

90. Éric Nottez

La SNAM à Decazeville, un exemple de performance globale (2)
Capital humain et lien avec le territoire

93. Audrey Le Bars

Le Territoire d'industrie Lacq-Pau-Tarbes
Laboratoire vivant de relations mutuellement gagnantes territoire industrie

96. Benoît de Guillebon

La résilience des territoires : le cas du bassin de Lacq
Entre anticipation, ressources locales et travail collectif

98. Mohamed Gnabaly

L'Île-Saint-Denis
La grande richesse du projet d'une ville pauvre

102. Société, Travail & Culture

104. Camille de Toledo

« Le fleuve qui voulait écrire »
Ou comment la société peut-elle protéger la nature qui la fait vivre ?

107. Pauline Grosjean

Inégalités hommes-femmes
Remettre en cause les normes culturelles « explicatives et justificatives »

Vie de la Communauté

« Au cours des dernières décennies, la Terre a connu une accélération technologique, biologique, climatique et géologique sans précédent. Une immense armée de machines et d'artefacts a recouvert la surface du globe et consomme d'immenses quantités d'énergie pour fonctionner ».

« La prolifération des activités humaines a transformé la surface de la Terre jusqu'à la rendre méconnaissable par rapport au passé ».

« La planète s'est transformée en l'espace domestique d'une seule espèce, tout le contraire de l'équilibre naturel imaginé par l'écologie ».

Emanuele Coccia, *Philosophie de la maison. L'espace domestique et le bonheur*, Bibliothèque Rivages, 2021

1. Bruno Latour et Nikolaj Schultz, *Memo sur la nouvelle classe écologique*, Éditions La Découverte, Collection Les Empêcheurs de penser en rond, 2022

2. Les 9 limites planétaires
https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Stockholm_Resilience_Centre&action=edit&redlink=1

Une terre habitable !

- DIDIER RACINÉ -



Didier Raciné

Délégué Général d'Alters

C'est bien ce changement d'échelle prodigieux qui, en renversant les rapports entre l'homme et la Terre, bouleverse les conditions matérielles de la vie des humains et de tous les vivants. Dépendant totalement de la Terre pour vivre, mais ayant commencé à dépasser largement les limites mêmes de vie sur Terre, il est évident que c'est l'ensemble des systèmes sociaux qui sont mis à l'envers.

Mais faire une analyse précise de ce que cela signifie précisément, à tous les niveaux, quotidien comme politique de l'action humaine, est devenu essentiel. Le *Memo sur la nouvelle classe écologique*¹ de Bruno Latour et Nikolaj Schultz est certainement l'un des premiers textes à penser de façon concrète, globale, politique et pratique, ce que signifie ces transformations.

Replacer cette époque dans l'histoire des transformations sociales et des conditions

« Le Memo sur la nouvelle classe écologique de Bruno Latour et Nikolaj Schultz est l'un des premiers textes à penser de façon concrète, globale, politique et pratique, ce que signifie ces transformations. »

« Les hommes n'ont plus d'autres choix que de poser comme objet de l'ensemble de leur action l'habitabilité de Terre. »

matérielles dans lesquelles elles se sont installées et déroulées fournit un premier élément de compréhension: les conditions matérielles de vie à l'heure de la naissance de l'économie capitaliste, de la grande industrie, étaient basées sur la production, et les rapports sociaux s'organisaient dans ce champ. Ce seul horizon de la production primait sur tous les autres, et en particulier sur les effets de cette production sur « la nature ». L'économie devenue le seul critère et indicateur de cette production surplombait tout autre champ de valeur. Les deux forces politiques et sociales majeures à l'époque, libéralisme et socialisme, ne s'opposaient pas sur ce principe, mais sur les conséquences sociales de cette production.

En renversant totalement les rapports de force entre l'homme et la nature, en faisant exploser les limites de l'habitabilité de la Terre², les humains ont jeté à terre les bases matérielles de la vie sur Terre, qui ne peut plus être la production, plus ou moins justement distribuée entre humains. Pour vivre et survivre, les hommes n'ont plus d'autres choix que de poser comme objet de l'ensemble de leur action l'habitabilité de Terre. Lorsque la production devient destruction; lorsque l'économie domine, envahit, soumet la société, aveugle aux destructions; il faut se poser un autre objectif: le maintien de l'habitabilité de la Terre, ici et partout ailleurs.

Le Mémo apporte à cette analyse une réflexion novatrice sur la conduite de l'action politique nécessaire à la réalisation de cet objectif, sur le bouleversement de l'action politique que provoque cette explosion du paysage social et des enjeux. Bien que cette partie soit passionnante, soit au cœur du Mémo comme le titre en témoigne, nous voulons limiter cette courte présentation à ce que veut dire rendre la

« L'utérus de la mère est une belle image de cette capacité à engendrer, à introduire le soin dans l'acte de porter. La production seule (et l'économisation de la société qui va avec) est un acte mécanique qui détruit la matrice, l'utérus qu'est l'enveloppe terrestre. »

Terre (les territoires) habitables, vivables.

La vie a créé les conditions de son développement sur terre. L'atmosphère et son oxygène, l'humus des sols, l'explosion de la biodiversité en sont les meilleurs exemples. La vie ne se développe qu'en se créant une enveloppe où elle peut se régénérer. L'utérus de la mère est une belle image de cette capacité à engendrer, à introduire le soin dans l'acte de porter. La production seule (et l'économisation de la société qui va avec) est un acte mécanique qui détruit la matrice, l'utérus qu'est l'enveloppe terrestre. Rendre la terre habitable à nouveau, pour détourner un vieux slogan, c'est rendre la génération de la vie possible, et sortir de l'économisation comme norme de toute action, c'est lier dans un même objet le monde où l'on vit et le monde dont on vit » (Pierre Charbonnier cité par le Mémo).

Nous développons dans ce N° d'*Alters Média* de nombreux exemples d'entreprises guidées par cet imaginaire de régénération, d'habitabilité, de post croissance. L'exemple de territoires créant l'espace politique où le monde où l'on vit et le monde dont on vit se rejoignent est à inventer. Mais créer cet imaginaire au sein d'une entreprise, d'un territoire et à plus large échelle, au sein d'une nation est la condition pour transformer notre monde. Or, cet imaginaire consiste à accepter d'être dépendant de ce qui nous fait vivre, principe réaliste que nous

« Or cet imaginaire consiste à accepter d'être dépendant de ce qui nous fait vivre, principe réaliste que nous acceptons tous ; à accepter les limites au-delà desquelles la vie n'existe plus. Principe de réalité. »

acceptons tous ; à accepter les limites au-delà desquelles la vie n'existe plus. Principe de réalité. Mais il se construit aussi dans la construction par chacun et chaque collectif, de ses attachements, de ce qui est au cœur de sa vie, indispensable.

Et comme ces liens qui libèrent, ces attachements sont les éléments de notre liberté, de notre libération. Libération car le système ancien de production (et d'économisation de la vie) est par nature un système de limites et non liberté : limites qu'il prétend dépasser, mais qu'il multiplie au contraire en les dépassant (tel un insecte dans une toile d'araignée, qui plus il s'agit et cherche à s'en extraire, plus il s'y emberlificote). Changer de logique, adopter celle de la régénération et l'habitabilité, c'est contrairement à ce que l'on croit, se donner beaucoup de liberté, exploser les limites de nos actions, mais pas celles de la vie sur la Terre. Nous sommes la nature, les limites se sont les nôtres ; notre liberté (collective et individuelle) est dans nos limites, celles qui nous font vivre, faite de dépassements collectifs



et individuels. La vie a colonisé et transformé la Terre. Suivons ses leçons, adoptons ses limites, ses modes d'actions multiformes, adaptatives mais aussi transformatrices, justement régénératives, et non destructrices. Il est vrai que nous avons moins de temps ! Et le sens de notre histoire rejoint le sens de la vie au sens où elles sont la « multiplication des manières d'habiter et de prendre soin ».

Mais ce qui frappe, c'est cette multiplicité des fronts de lutte, des axes de transformation que nous devons prendre pour avancer.

Le *Memo sur la nouvelle classe écologique* analyse les facteurs pour lesquels ces leçons, qu'intérieurement nous partageons plus ou moins consciemment tous, ne se traduisent pas en termes politiques. Il analyse cette incapacité à réagir que nous constatons, cette confusion, cette difficulté à donner un sens à ce monde, à cette histoire. Il analyse le chemin à prendre pour assembler toutes ces actions et construire cette nouvelle lutte de classes qu'il appelle à construire.

En évoquant ce « Memo », nous n'abordons pas

« Et comme ces liens qui libèrent, ces attachements sont les éléments de notre liberté, de notre libération. »

la dimension spécifiquement politique très importante de ce texte. Mais nous appelons vivement à sa lecture !

Cette notion d'habitabilité se pose au niveau de la planète comme au niveau des territoires, des villes et des régions. Elle exige une réflexion élargie que malheureusement on aborde trop sous l'angle le plus étroit, technique, ponctuel et local, abordé en silos. Or, ce sont des questions :

- À très forts enjeux, et pour cela de nature stratégique et non uniquement techniques ;
- Globales, de longue durée (et donc aussi pour cela stratégique), surtout pas uniquement des problèmes ponctuels, locaux et limités dans le temps ;
- À dimensions multiples, sociales, écologiques, humaines, économiques, techniques, prospectifs, voire philosophiques...), et non unidimensionnelle à travailler en silo ;
- Et enfin exigeant l'intégration de toutes ces dimensions. Sans oublier aussi que ces questions se posent localement, concrètement.

Ces notions sur l'habitabilité (de l'espace domestique, de la ville et de la planète) ont fait l'objet de réflexions philosophiques qui, loin d'être inutiles aux politiques, praticiens et citoyens, permettent au contraire d'élargir et de renouveler profondément les points de vue et les pratiques. Le livre d'Emanuele Coccia, *Philosophie de la maison. L'espace domestique et le bonheur* (Bibliothèque Rivages, 2021) et l'ouvrage de Michel Serres *Habiter* (Éditions Le Pommier) apportent le soubassement théorique nécessaire pour contribuer à construire l'imaginaire de notre époque. Nous appelons à y prendre part et présenterons une contribution.

□ Didier Raciné

« La vie a colonisé et transformé la Terre. Suivons ses leçons, adoptons ses limites, ses modes d'actions multiformes, adaptatives mais aussi transformatrices, justement régénératives, et non destructrices. »

**Gaël Giraud**

Président de l'Institut Rousseau, ancien économiste en chef de l'Agence française de développement¹

Grand Entretien

Gaël Giraud

Penser le danger pour que se constitue l'imaginaire de la survie !

L'idée diffuse qu'un danger majeur courre sur la planète s'est maintenant installée dans nos consciences, la menace climatique étant renforcée par la répétition des vagues mondiales du COVID. Ce spectre hante l'Europe et le monde !

Mais il a besoin d'être pensé, nommé, défini pour que puisse se constituer un imaginaire commun sur les conditions de notre survie. De nombreux chercheurs et acteurs y concourent. Des propositions précises doivent concrétiser peu à peu le contenu de cet imaginaire. Gaël Giraud, économiste et penseur largement reconnu, se livre à cet exercice dans cette interview et commente ses Propositions à l'attention des candidats aux Présidentielles.



« Faut-il la décroissance du PIB ? Non, il faut renoncer au PIB ! C'est l'économie post-croissance ! »

« Il faut prendre en compte, dans un document comptable intégré, à la fois les réalités financières et la qualité des relations humaines et avec les écosystèmes. »

1. Auteur de l'ouvrage à paraître le 17 février 2022 *Composer un monde en commun* aux Éditions du Seuil

2. *Composer un monde en commun*, Éditions du Seuil, à paraître le 17 février 2022

Quelle est la nature de la Grande Transformation que nous vivons ?

On peut la définir comme la période où nous abandonnons le paradigme d'extractivisme sans limites vis-à-vis de la nature, qui menace de détruire la vie sur la planète et de nous détruire, basé sur la combustion des énergies fossiles, dans lequel nous sommes enfermés depuis deux siècles et demi avec la révolution industrielle; abandon en faveur d'une nouvelle relation avec l'espace naturel, faite de soutenabilité et d'adoption d'un système de régulation des usages de ses ressources (l'eau, des minerais...).

Il s'agit d'un changement civilisationnel massif à l'échelle de la planète, permettant de mettre fin à la destruction de l'écosystème, de la biodiversité et du vivant (nous sommes rentrés dans la 6^e extinction de masse).

Cette définition est assez proche de la définition que donne Geneviève Ferone, Directrice Générale de Prophil, des entreprises et de l'économie post-croissance, orientées par la soutenabilité générale.

Comment vous situez-vous sur cette question de la croissance, de la décroissance ?

Geneviève Ferone a tout à fait raison, il faut une économie post-croissance basée sur la soutenabilité. Or, la « croissance verte » est une idée fautive et mensongère dans la mesure où elle est basée sur la croissance du PIB, en faisant croire que celle-ci peut être découplé de la consommation : or, c'est impossible, sauf à trafiquer le PIB. Augmenter le PIB sans augmenter l'empreinte matière est une illusion ou un mensonge. Le PIB est un mauvais indicateur.

Faut-il la décroissance du PIB ? Non, il faut renoncer au PIB ! C'est l'économie post-croissance ! C'est là un vrai projet économique. Et le chef d'entreprise post-croissance doit se poser la question de savoir si son business et la manière de le conduire sont compatibles avec l'écosystème. Et il faut remplacer le PIB par d'autres indicateurs. Il en existe d'autres : certains, comme celui d'Eloi Laurent, se basent sur la santé globale, de l'humain, du vivant et de leur écosystème.

Pour l'entreprise, il faut une comptabilité affectée par

la qualité des relations avec l'écosystème : tant que la comptabilité n'intégrera pas cela, l'entreprise ne pourra se dégager de la pure finance, ni guider son action sur la soutenabilité globale. On ne pourra toucher au cœur du système et on continuera comme avant à avoir des rapports extrafinanciers, sans réel impact sur la direction de l'entreprise.

Il existe dans ce sens deux propositions : celle de la Banque mondiale (datant de 20 ans) et celle proposée par Alexandre Rambaud et Jacques Richard (professeurs à l'Université Paris Dauphine). Je suis favorable au second système : il faut continuer à travailler avec les comptables, sur des cas concrets, de façon à pouvoir prendre en compte, **dans un document comptable intégré**, à la fois les réalités financières et la qualité des relations humaines et avec les écosystèmes. Ce document unique, chiffrant et associant dette monétaire et dette écologique, est indispensable pour pouvoir gouverner, diriger l'entreprise. Tant que l'on aura des documents séparés, on ne pourra piloter qu'en prenant en compte la finance de l'entreprise.

Le principe de cette comptabilité est de calculer le coût pour la société de la reconstitution des écosystèmes endommagés, et de l'affecter au bilan de l'entreprise. Certaines actions préjudiciables à l'environnement seront interdites (pas de licences d'opérer à ceux qui détruisent sciemment l'environnement). Une telle comptabilité intégrera de plus, de façon intégrée, un compte carbone, un compte matière. Le bilan matière sera un très bon outil pour inciter les entreprises à recycler les produits et à utiliser les technologies *low tech*, à faible consommation de matériaux rares.

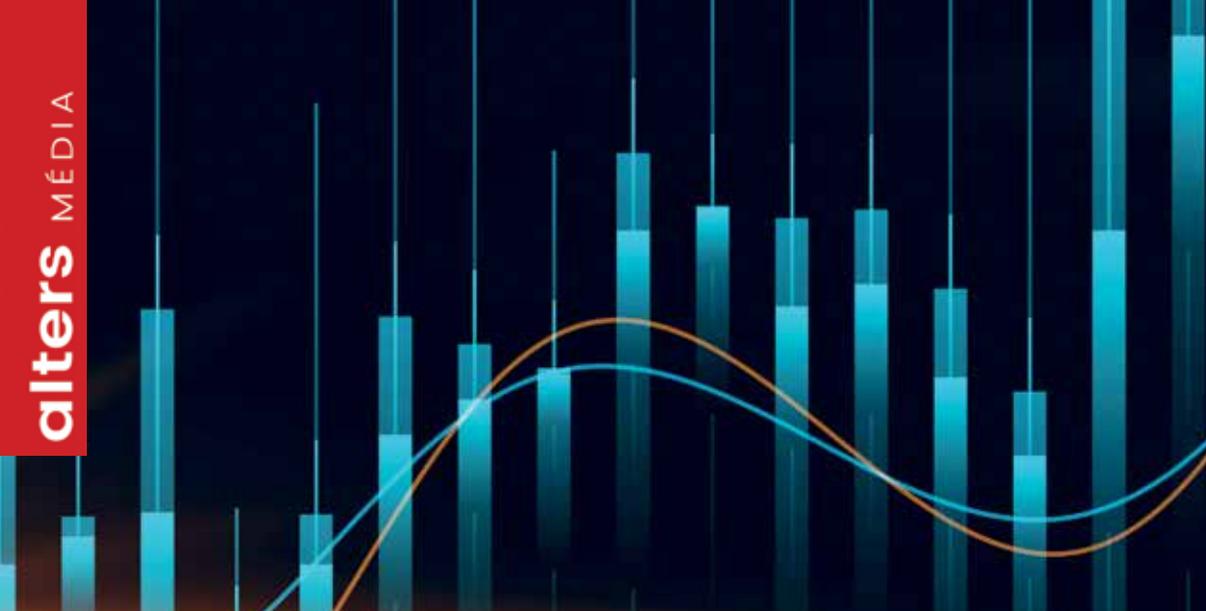
La prise en compte de la biodiversité dans la comptabilité a commencé bien que cela soit plus difficile : il y a en effet une dizaine de manières de définir la biodiversité. Il faut identifier des pratiques qui non seulement ne lui nuisent pas, mais qui aussi la régénèrent tel que l'agroécologie qui est un énorme défi pour la sécurité alimentaire. Nous y travaillons !

Gouvernance des communs sur les territoires

Parmi les actions proposées figurent celles sur les Communs et leur gouvernance. Comment les définiriez-vous ?

Prenons l'exemple d'une famille possédant quelques équipements (un micro-onde par exemple). Ils divorcent. L'un d'entre eux devra acheter un micro-onde, doublant ainsi leur empreinte matérielle. Si l'on veut réduire l'empreinte matérielle il faut mettre en commun des ressources. Autre exemple : les perceuses ne sont utilisées que 12 minutes dans nos vies en moyenne. Mais chacun en a une chez lui. Les voitures ne sont utilisées que 5% du temps tout au long de leur durée de vie. Le logiciel libre, le partage des œuvres d'art, de musique renouvelle ces notions. Mais la ville, le territoire sont aussi des communs partagés.

Cela illustre tout à fait cette notion de Commun et leur nécessité : **les communs sont la manière de se rapporter au monde la plus ancienne qui soit, beaucoup plus ancienne que la propriété privée ou publique.**



« Ma proposition est de construire des institutions permettant de partager et gérer ces communs, ces ressources partageables : cela constitue une grande partie de la réponse au défi écologique. »

Ma proposition développée dans mon prochain ouvrage² est de construire des institutions permettant de partager et gérer ces communs, ces ressources partageables : cela constitue une grande partie de la réponse au défi écologique. Polanyi en présentait les trois types : biens tirés de la nature (la terre, l'eau, l'énergie, les minéraux...) ; le travail humain et la monnaie.

Le projet néolibéral, qui est en fait selon moi un projet post-libéral, est en fait un projet de privatisation du monde, visant à privatiser l'ensemble de ces biens : ceux issus de la terre, du travail, mais aussi la monnaie, soustraite à la puissance publique. La grande question de notre époque est au contraire savoir gérer comme des communs la monnaie, le travail et les écosystèmes.

Comment se réapproprier socialement la monnaie ?

La première émission de la monnaie date des Cités-États de l'antiquité (il y a 3 000 à 4 000 ans). Elle est associée à la souveraineté de l'État, c'est-à-dire au besoin du souverain de créer une armée : la création de la monnaie constituait la solution pour à la fois de prélever des impôts, payer les soldats et permettre aux marchands de vendre leurs produits aux soldats (bouclant ainsi le cycle de la monnaie).

Cette monnaie est donc un bien public. Or, de nos jours, et en accord avec les idées de l'École de Chicago, l'intention des néolibéraux est de privatiser la monnaie, de laisser n'importe quelle banque créer sa propre monnaie, ce qui leur donne un pouvoir colossal sur toute le corps social. La question est de savoir comment redonner à la société ce pouvoir.

Dans le cas de l'enjeu colossal que constitue la reconstruction écologique, l'obstacle principal à son financement se situe au niveau des banques : il n'est pas dans l'opinion publique, ni dans les États, ni chez les industriels, mais au niveau des banques ! Pourquoi refusent-elles de le faire ? Parce qu'elles sont prisonnières du financement des énergies fossiles, qui constitue 95 % de leurs fonds propres et 500 milliards d'euros pour les 11 plus grandes banques de la zone euro. Elles n'ont aucun intérêt à cette transition et à la décarbonation : les actifs liés aux énergies fossiles se transformeraient en actifs échoués (puisque nous bannirions ces énergies), c'est-à-dire à leur faillite.

Sauf à ce qu'elles changent de modèles d'affaires. C'est **l'explication majeure au retard que prend la transition.**

Il y aurait deux solutions pour qu'elles sortent de modèle d'affaire : soit la puissance publique reprend ces actifs pourris (comme en 2009 les actifs pourris des *subprimes*), à travers une banque de défaisance. Soit c'est la BCE (Banque centrale donc ne pouvant faire faillite).

La question est : qui paie *in fine* ? Dans le premier cas c'est le contribuable ce qui est profondément injuste : on privatise les gains et on nationalise les pertes. Dans le second, on évite le blocage.

Cela est à la fois techniquement possible. Mais c'est aussi tout à fait à la portée de nos économies modernes : rappelons le coût de la pandémie pour le monde : 16 000 milliards d'euros.

La question est que la BCE, qui est un acteur majeur, n'est pas gérée démocratiquement : il faudrait donc de construire la jambe politique qui manque à la BCE en l'assujettissant à des représentants élus. Or, cela devient de plus en plus difficile. D'où ma proposition en trois étapes :

1. **Rendre transparentes les délibérations du Conseil européen.**
2. **Placer la Commission européenne directement sous l'autorité du Parlement européen, et ainsi transférer à celui-ci le droit d'initiative législatif** de la Commission européenne, en lui en donnant aussi les moyens (actuellement le Parlement a ce droit, mais dispose de beaucoup moins de moyens que la Commission pour l'exercer).
3. **Rendre publique les discussions au sein du Conseil de la BCE.**

Ma proposition de créer un Parlement du Crédit et de la Monnaie au niveau de la France pourrait être élargie à l'Union Européenne. Au niveau français, une telle Commission composée de députés élus, de représentants de la société civile (issus du CESE), serait le lieu de délibération de la politique monétaire et du crédit, et pourrait donner une forme d'autonomie à la Banque de France, qui n'est actuellement qu'un exécutant des décisions de la BCE.

Quelles sont vos propositions concernant le Travail comme Commun ? Comment transformer la gouvernance des entreprises ?

« Dans le cas de l'enjeu colossal que constitue la reconstruction écologique, l'obstacle principal à son financement se situe au niveau des banques. »

« C'est aussi tout à fait à la portée de nos économies modernes : rappelons le coût de la pandémie pour le monde : 16 000 milliards d'euros. »

Pour Milton Friedman, l'entreprise est une boîte noire dont le seul objet est de créer des dividendes à ses actionnaires. Or, l'entreprise est un Commun, qui joue un rôle social éminent. Et l'entreprise n'a pas de définition juridique dans le Code civil français. Il faut lui donner un statut juridique, l'obligeant au respect des écosystèmes et de l'écologie générale, redéfinissant sa gouvernance. La loi Pacte ne va pas assez loin : la notion d'entreprise à mission ne doit pas être optionnelle, mais obligatoire.

Parmi les 12 propositions que je formule, figurent les idées suivantes :

- **Redéfinir la gouvernance de l'entreprise**, de telle sorte que les salariés, mais aussi les parties prenantes (riverains, fournisseurs, contractants, territoires) aient un droit sur les décisions : il y a de nombreux schémas, mais le principe général serait que le Conseil d'administration soit composé à droit égal des trois parties : actionnaires, salariés et parties prenantes. En fixant un plafond pour les Fonds financiers non présents dans l'entreprise.

- **Introduire le concept de solidarité dans le droit du travail** : cette idée défendue par Alain Supiot est fondatrice et permet de passer de l'imaginaire du travail comme marchandise, à une vision du travail comme Commun, la valeur du travail étant ce qui est mis en commun. Cela impose des relations solidaires, qui ne peuvent exister qu'à travers la justice sociale.

Dans le contexte de la transformation de la gouvernance, la problématique de la mesure de la valeur, de la comptabilité intégrée est évidemment essentielle : la qualité des relations humaines au sein de l'entreprise doit être prise en compte. Des travaux sont engagés à ce sujet.

La question des nouveaux rapports de la société à la nature est évidemment une pensée centrale dans cette transformation historique de régime climatique. Michel Serres a proposé, dès 1990, l'idée d'un « Contrat Naturel » avec la Nature. Qu'en pensez-vous ?

Je ne suis pas défenseur de l'idée de donner des droits à des objets de la Nature. Pour moi la solution pour éviter que soient détruits des espaces naturels, des écosystèmes, est d'inscrire dans le droit le principe

d'autolimitation des entreprises à leur endroit et de refuser le droit d'exploiter telle ou telle écosystème si l'entreprise n'a fait la preuve qu'elle peut se limiter.

Il s'agit aussi de limiter la souveraineté des États et en particulier d'introduire dans leur Constitution la notion de biens communs, et les garanties pour qu'ils puissent être protégés.

Au niveau des relations internationales, nous devons construire un monde où la personnalité juridique des États ne soit reconnue que s'ils acceptent des règles contraignantes d'autolimitations. Ce que nous réalisons peu à peu au niveau de l'Union européenne, devrait pouvoir s'étendre à l'ensemble de la Communauté internationale. Nous devons dépasser les modes de relations internationales régies par les règles westphaliennes, et passer à l'étape post-westphalienne.

Quels sont les objectifs du Centre de recherche multidisciplinaire que vous avez lancé aux États-Unis ? Pourrait-on développer cela en France ou en Europe ?

Le Centre porte un programme de justice environnementale qui promeut deux idées :

1. Concevoir des modèles inédits qui hybrideront entre elles les modélisations macroéconomiques et financières, climatologiques, et celles, géophysiques, des ressources naturelles.

Nous associons des scientifiques de ces domaines, et travaillons sur de tels modèles liant mathématique, économie, politique et anthropologie... pour interroger avec des États souverains, ce que sous-tendent telles ou telles stratégies, tels modes de gouvernance...

2. Imaginer ce que devraient être les universités à venir, engagées sur les problèmes de notre époque : au cœur des campus actuels, les dissonances cognitives majeures persistent, produisant des réactions de rejet de la part des jeunes générations. Ces manques de crédibilité et de confiance atteignent les sciences, les institutions, avec des effets catastrophiques majeurs à terme. Nous travaillons aussi sur l'exemplarité en créant des Campus et Universités bas Carbone, pratiquant la permaculture, la sobriété.

□ **Propos recueillis par Didier Raciné**
Rédacteur en chef d'Alters Média

« Or, l'entreprise est un Commun, qui joue un rôle social éminent. Il faut lui donner un statut juridique, l'obligeant au respect des écosystèmes et de l'écologie générale, redéfinissant sa gouvernance. »



**Bertrand Badie**

Professeur émérite des universités à l'Institut d'études politiques de Paris¹

Grand Entretien

Bertrand Badie

La grammaire de la sécurité internationale à l'heure de la mondialisation

Le nouvel ouvrage de Bertrand Badie, *Les puissances mondialisées* (Éditions Odile Jacob, 2021), a pour objet et sous-titre de *Repenser la sécurité internationale*. Au centre des débats dans le monde, la sécurité a en effet bien besoin d'être repensée à l'heure de la mondialisation, ses concepts à être renouvelés : c'est cette nouvelle « grammaire de la mondialisation », vue sous l'angle de la sécurité internationale, qui apparaît sous nos yeux, tout au long de cet ouvrage et de cette interview.



« La décolonisation a révélé que le faible pouvait être plus puissant que le fort et que la sacro-sainte idée du rapport de force ne rendait plus compte de la complexité du jeu international. »

Vous introduisez le cœur de votre thèse par les propos suivant : « La mondialisation a fait muter le principe même de sécurité qui est à la base de toute notre grammaire politique moderne : de nationale, la sécurité est devenue globale ». Qu'appellez-vous « sécurité globale » ? En quoi la mondialisation fait-elle muter les risques et en conséquence les principes de la sécurité ?

Nous avons vécu plus de trois siècles avec l'idée que la sécurité se construisait, à l'échelle du monde, en référence presque exclusive aux menaces que les nations faisaient peser les unes sur les autres. Ainsi les internationalistes confondaient dans un même domaine d'étude et d'action la question de la guerre et de la paix et celle de la sécurité. Cette posture est en fait intimement liée à la création des États-nations en Europe, à la fin du Moyen Âge, et à l'idée de souveraineté qui devenait à l'époque la clé de voûte du nouveau système international, dit westphalien. Celui-ci érigeait même la guerre en solution ultime de tous les problèmes mondiaux. Les différends entre États ne semblaient pouvoir être réglés que par l'acte martial : menacer d'y recourir était ainsi l'instrument majeur de toute politique de puissance. La sécurité se résumait donc à la capacité d'un État de se défendre contre son voisin, proche ou lointain. On inaugurerait ainsi un **théorème promis à une longue vie, celui du jeu à somme nulle** : ce que l'un gagne, l'autre le perd, ce qu'il

perd, l'autre le gagne. Pourtant, **cette vision n'a pas su se maintenir au-delà de la fin du XX^e siècle, notamment du fait de la mondialisation.**

D'autres facteurs sont aussi intervenus, comme la décolonisation qui, à travers les guerres qu'elle a suscitées, a révélé que le faible pouvait être plus puissant que le fort et que la sacro-sainte idée du rapport de force ne rendait plus compte de la complexité du jeu international. Ce renversement a été précisé et renforcé par la chute du mur de Berlin et, avec elle, la disparition de la bipolarité, qui ont projeté la guerre hors de l'espace européen, inventant de nouvelles formes de conflictualité qui échappaient à cette vieille grammaire inventée en son temps par Thomas Hobbes. La mondialisation a pour sa part révélé quelque chose d'essentiel : les principales menaces sont désormais de nature systémique, et proviennent non d'un ennemi, mais du dérèglement du système international et des pathologies attachées à toute forme de globalité. Le fameux jeu à somme nulle devient dès lors désuet et s'efface devant une menace plus complexe, désormais hélas familière à l'ensemble de l'humanité. La proposition classique, du même coup, se renverse : ce que l'un perd est maintenant perdu pour tous les autres, tandis que ce qu'il gagne peut devenir positif pour tout le monde.

Ainsi sommes-nous aujourd'hui comme au milieu du gué, encore marqué par des axiomes devenus désuets et inégalement sensibles **aux menaces nouvelles**. Nous pouvons au moins identifier celles-ci : **insécurité climatique, sanitaire, alimentaire, économique...** Autant d'éléments facilement compréhensibles par l'opinion publique, et **que l'on sait infiniment plus létaux que la guerre interétatique** qui a en grande partie disparu de la planète, 90% des conflits présents étant d'origine intraétatique. En outre, les formes nouvelles de conflictualité qui se développent, en Afrique ou en Asie notamment, sont directement ou indirectement liées à ces dérèglements planétaires, beaucoup plus qu'à la rivalité de puissance entre États-nations souverains. Tout ceci s'affiche de plus en plus communément : nous sommes en mesure d'en prendre conscience, mais nous ne semblons pas encore avoir atteint le stade décisif consistant à trouver les réponses à opposer à ces menaces nouvelles.

« La sécurité n'est plus affaire de capacités d'États, de souveraineté renforcée ni d'équilibre de puissance,

« La mondialisation a révélé quelque chose d'essentiel. Le fameux jeu à somme nulle devient dès lors désuet : ce que l'un perd est maintenant perdu pour tous les autres, tandis que ce qu'il gagne peut devenir positif pour tout le monde. »

1. Auteur de *Les Puissances mondialisées. Repenser la sécurité internationale*, Éditions Odile Jacob, 2021



« Le conflit n'est plus lié à la volonté de domination, mais à l'incapacité d'assurer la survie d'une population. »

mais de déficits sociaux globaux (...) déficits qui affectent la mondialisation dans son ensemble et par son biais le système social qu'elle produit à l'échelle du monde » dites-vous. Vous montrez que certaines pratiques des puissances classiques conduisent directement à l'échec, comme par exemple la pratique des sanctions. Comment jugez-vous les pratiques de sanctions opérées par les puissances occidentales, comme au Mali ou en Afghanistan par exemple, dans ce contexte de conflictualités nouvelles ?

D'abord, cette pratique de la sanction apparaît à la charnière de ces deux époques que je viens de décrire. Elles sont clairement issues du temps interétatique puisqu'elles apparaissent comme un instrument de puissance permettant à certains États d'imposer leur volonté à d'autres, sans leur faire la guerre, mais en organisant leur privation. Elles prétendent néanmoins s'insérer dans ce jeu nouveau de la mondialisation, en se rattachant explicitement à une éthique universelle qui tend à imposer des normes et des valeurs communes à l'ensemble des acteurs mondiaux. Cette dernière vision, qui pourrait ouvrir des perspectives prometteuses à cette pratique est pourtant doublement faussée.

Sur le plan des principes, d'abord, puisque ce jeu de sanctions repose sur une sélectivité qui s'opère essentiellement en fonction de choix stratégiques et non éthiques : on sanctionne ceux qui contrecarrent votre politique de puissance et on amnistie au contraire ceux qui la servent ! **Sur le plan de l'efficacité**, ensuite, tant le résultat est incertain : cet échec traverse d'ailleurs les âges puisque Grotius nous expliquait, dès le XVII^e siècle, que sanctionner un prince revenait à faire du mal à son peuple plus qu'à celui-ci, sans donc parvenir à le faire plier. On s'aperçoit même que cette logique de sanction peut être facilement retournée, surtout par des régimes autoritaires qui ont beau jeu de flatter la xénophobie et le nationalisme de ceux qu'elle touche, et qui peuvent ainsi mettre en accusation ceux qui délivrent les punitions.

Dans la réalité quotidienne contemporaine, nombreux sont les exemples qui montrent qu'au total les sanctions ne fonctionnent pas. La raison en est finalement très simple : la sanction est une projection du heurt entre États-nations, ou de la concurrence entre princes, dans un monde qui va vers une mondialisation diversifiant

les possibilités d'approvisionnement et les modes de contournement permettant d'échapper à toute forme de boycott. Cette contradiction fondamentale non seulement ruine les effets de la sanction, mais tend également à se retourner contre ceux qui la produisent et qui affaiblissent ainsi leurs échanges, notamment leurs exportations : celui qui fait mal, fait mal à tout le monde, y compris à lui-même.

Que peut-on faire dans ce cas ? Comment pourrait-on imaginer une politique de sanction plus juste ?

On peut effectivement imaginer une modalité de sanction davantage adaptée au monde contemporain, mais il faudrait pour cela respecter **trois conditions**. **La première**, la plus importante, consiste à en décider collectivement et non plus unilatéralement, puisque tout ce qui est unilatéral revient finalement à redonner crédit à l'idée de puissance et à celle de rapport de force, là où la sanction devrait s'imposer comme un régime collectif. Des sanctions produites par le système onusien et décidées à l'unanimité par le Conseil de sécurité peuvent redonner à cette pratique un profil compatible avec la mondialisation. **Il faudrait ensuite pouvoir proportionner la sanction à l'objectif recherché**, car sanctionner durement une faute vénielle revient en fait à inverser la faute et à donner à celui qui punit une capacité répressive infiniment plus condamnable que la faute reprochée. Enfin, il faut faire en sorte **que les peuples ne souffrent pas de ce processus**, comme c'est le cas aujourd'hui en Afghanistan où, pour punir les talibans, on a interrompu une bonne partie de l'aide internationale destinée à un peuple qui se trouve presque majoritairement en situation de malnutrition pathologique.

Autrement dit, dans le cas des conflits comme ceux que l'on peut voir au Mali, dont l'origine est liée à une question d'intersocialité, il faudrait pouvoir prendre la question de façon plus globale en intégrant les problématiques réelles environnementales ou celles de la pauvreté.

Nous avons vécu des siècles dans la certitude que l'évènement international était nécessairement produit par la puissance de l'autre : il n'est donc pas étonnant que le réflexe demeure ! Or, ce qu'il y a de

« Nous changeons d'unité de temps, nous devons apprendre à penser les relations internationales en les concevant sur ce temps long, celui des rythmes sociaux et économiques. »

« Il nous faut regarder enfin la migration de manière positive, maximiser tous les bienfaits qu'elle peut apporter sur le plan démographique, économique, social. Elle doit être prise en compte par le système international de manière à construire un régime de gouvernance globale. »

nouveau dans la conflictualité contemporaine tient à sa racine qui a changé de nature. Celle-ci ne se trouve plus dans l'exercice de la puissance, mais dans son exact contraire, c'est-à-dire les conséquences de la faiblesse : faiblesse de sociétés dont le développement ne se fait pas, faiblesse de certaines institutions fragiles, inexistantes ou corrompues, précarité de la situation économique, sociale, sanitaire climatique, etc... **En bref, le conflit n'est plus lié à la volonté de domination, mais à l'incapacité d'assurer la survie d'une population.** Bien évidemment, cet échec ne peut en aucun cas être contrecarré par le truchement du jeu de puissance. Il implique une tout autre dynamique qui ne peut être que collective et non partitive, qui ne peut plus opposer les parties entre elles, mais qui doit convoquer le système tout entier. Il faut surtout admettre que les ressources qui manquent pour retrouver la stabilité ne sont pas de nature militaire, mais bien socio-économique, et impliquent donc un effort en ce sens, au lieu de relever du canon qui est même contre-productif.

Certes, ce traitement économique et social implique un temps beaucoup plus long que le traitement militaire et peut donc, dans ces situations de grande instabilité et de péril immédiat, rendre nécessaire un usage temporaire de la force. J'en accepte l'idée, mais à deux conditions : d'une part, qu'il ne s'agisse pas, comme c'est le cas aujourd'hui, d'un prétexte pour différer *ad aeternam* la mise en place des solutions adaptées et globales, et d'autre part que cet usage de la force soit rigoureusement contrôlé, encadré, et strictement multilatéral.

Les traitements socio-économiques sont effectivement plus longs. Mais si on peut constater que si 16 000 milliards de dollars ont pu être investis pour la gestion de la crise du COVID en deux ans, dans le même temps on ne parvient pas à trouver les 100 milliards qui seraient nécessaires pour faire face à la problématique pourtant urgente du changement climatique. On voit bien ici que l'on ne saisit pas les moyens qu'il faudrait pour aborder ces problèmes...

Vous avez raison, et je pense qu'il faut aujourd'hui prendre en compte que nous changeons d'unité de temps, que les relations internationales se réalisent sur un rythme plus long que dans le passé. Autrefois,

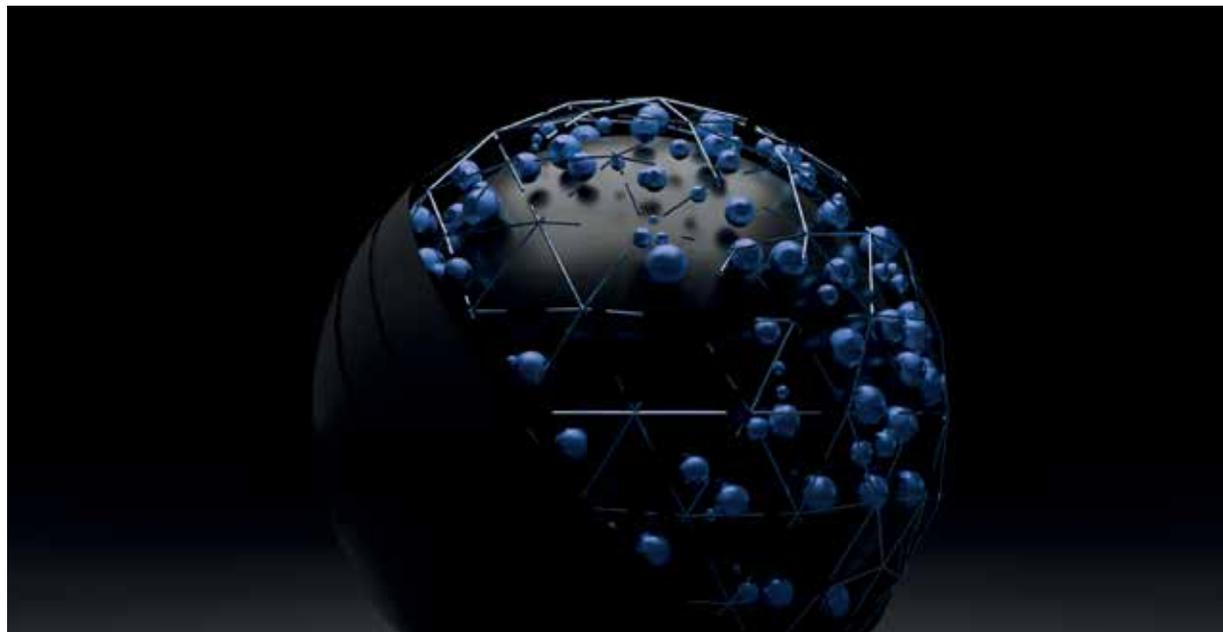
les guerres classiques relevaient de l'évènement immédiat, et même si elles pouvaient s'avérer longues, elles concédaient une place essentielle à la fameuse victoire décisive. Aujourd'hui, avec les nouveaux conflits d'extraction socio-économique, les choses sont infiniment moins nettes, et nous devons apprendre à penser les relations internationales en les concevant sur ce temps long, celui des rythmes sociaux et économiques, pour parvenir à l'indispensable stabilité recherchée. Je voudrais cependant nuancer cette affirmation en y introduisant un amendement qui tienne compte de la pression exercée par l'urgence humanitaire. Dans les situations de grande détresse sociale et économique, il est possible et nécessaire de mobiliser des moyens de subsistance sur le court terme afin de soulager les populations concernées et réduire ainsi les tensions générées. Ces aides d'urgence se font néanmoins attendre partout où la situation est dramatique, comme au Sahel ou en Afghanistan. Et il en va de même pour les aides à la transition écologique dont ont urgemment besoin les pays du Sud...

Vous avez souligné que la question de la migration devait être traitée globalement, en raison de sa dimension historique. Selon vous, que pourrait-on mettre en œuvre à ce niveau-là ?

La migration a longtemps été considérée comme une « anomalie », au regard du sacro-saint principe de territorialité, du caractère absolu des frontières et de l'ordre de la citoyenneté qui prétendait organiser seul la distribution légale de la population du globe. Face à ces principes qui étaient au centre du jeu international, quelques exceptions pouvaient être accordées avec la bénédiction bienveillante, presque caritative, de certains souverains.

La mondialisation a changé la donne en favorisant la communication, les transports, la visibilité des choses de ce monde et en contribuant à la création d'imaginaires aux dimensions mondiales qui font que tout individu sur cette terre peut de plus en plus se projeter dans le monde en son entier, comparer les situations et chercher légitimement là où l'herbe est la plus verte... Cette transformation, liée à l'avènement de la mondialisation, n'est pas pour autant dramatique car la part des populations migrantes est encore très

« On perçoit en réalité des formes nouvelles de puissance qui s'imposent avec la mondialisation et qui apportent un certain nombre d'avantages à ceux qui savent intelligemment en faire usage. »





modérée, de l'ordre de 3 % de la population mondiale ! On a trop tendance à oublier que la migration est coûteuse dans tous les sens du terme, pour tout le monde et d'abord pour le migrant lui-même. Elle est douloureuse physiquement et moralement pour celle et celui qui s'y résout.

Bien entendu, il serait fou de penser que la pression migratoire ira en s'atténuant. Il est déjà patent que **les mesures incroyables de répression contre la migration ont complètement échoué** et n'ont pas su dissuader les candidats au déplacement. Il nous faut donc changer d'approche et regarder enfin la migration de manière positive ; au lieu de s'obstiner dans des politiques de répression très coûteuses qui échouent, **il convient de concevoir une politique migratoire capable d'optimiser le profit que chacun peut en tirer**. On peut obtenir d'une migration bien conçue des avantages bénéficiant à ses trois protagonistes, les sociétés d'accueil, celles de départ et les migrants eux-mêmes. Positiver la migration, c'est maximiser tous les bienfaits qu'elle peut apporter sur le plan démographique, économique, social. Il faut pour cela admettre que la migration n'est pas d'abord et avant tout attentatoire au jeu westphalien, lui-même déclinant dans les faits, et qu'elle doit être prise en compte par le système international dans sa globalité, de manière à construire un régime de gouvernance globale, comme on a su le faire dans d'autres domaines plus matériels comme le transport de marchandises, ou la circulation des idées, des sons etc...

Néanmoins, le besoin de sécurité nationale n'a cependant pas disparu. Comment articuler cela avec cette notion de sécurité globale ? Pour illustrer ces propos, pouvez-vous analyser les réactions européennes face aux provocations du dictateur de Biélorussie lors de la crise des migrants à la frontière de la Pologne, soutenues sinon conçues par le protecteur Russe ?

Comme je le soulignais, nous vivons dans deux mondes à la fois : d'un côté, ce monde nouveau qui appartient au processus de mondialisation, dont les effets sont de plus en plus perceptibles, notamment à travers la dynamique des sociétés, et, de l'autre, le monde interétatique traditionnel, défié par ces conditions nouvelles, mais qui reste malgré tout très présent, jusqu'à animer les politiques étrangères de la plupart des gouvernements. Tant que nous restons dans ce monde double, les menaces seront évidemment elles aussi d'une double nature : à la fois des menaces globales que les gouvernants traditionnels ont tendance à marginaliser ou à nationaliser, et des menaces « traditionnelles » qui peuvent paraître désuètes face aux grands enjeux de notre monde, mais dont la persistance mérite traitement. Ainsi, bien sûr, les modèles compétitifs, interétatiques, demeurent et il faut savoir les gérer tout en prenant en considération trois aspects.

D'abord, si ce risque belligène n'a pas disparu, il est considérablement relativisé par l'évolution des conditions même du jeu international. La pratique de la dissuasion, la montée fulgurante des interdépendances économiques et sociales liées à la mondialisation ont peu à peu réévalué à la hausse le coût de la guerre classique et rendu celle-ci infiniment moins probable ; d'autant que la mondialisation favorise la fragmentation du monde et que l'opposition entre pôles a laissé la place à un éparpillement dans lequel le « faible » a bien souvent des capacités de nuisance ou de ruse supérieures à celles du fort, venant ainsi anéantir le jeu classique de la guerre. **Enfin, nous sommes dorénavant dans un monde où la capacité de domination dépend de moins en moins de ressources militaires, et de plus en plus de la capacité de contrôler les sociétés et les économies**, pari sur lequel s'appuie particulièrement la Chine, dont le jeu consiste davantage à miser sur la possibilité de contrôler économiquement les sociétés que sur celle de vaincre sur un champ de bataille.

Dans le cas de la Russie, il s'agit plutôt d'une politique par la division que d'une pression économique, car ce pays ne dispose pas des ressources de la Chine en la matière. D'autre part, la Russie appartient à l'ancien monde westphalien, même si elle n'était pas partie prenante de la paix de Westphalie en 1648, et recourt donc plus volontiers aux vieilles pratiques qu'aux nouveaux modes de domination.

Dans votre ouvrage, vous analysez longuement les caractéristiques de ce que devrait être une action adaptée à la mondialisation, en donnant des exemples de telles actions et acteurs que vous nommez « puissances mondialisées » pour les distinguer des puissances encore très marquées par la vision de

« D'abord, les ressources de la puissance appartiennent désormais davantage au mode de l'échange qu'à celui de l'affirmation. »

« Une diplomatie modeste, qui travaille à l'accomplissement de la globalisation plus qu'à l'auto-affirmation. »

« La solution ne se trouve pas dans la puissance, mais dans la gouvernance, et finalement dans la modestie plus que dans l'affirmation, dans le collectif plutôt que dans l'individuel. »

sécurité nationale. Pouvez-vous nous en parler ?

Compte tenu des conditions nouvelles de notre monde, il faut totalement repenser la puissance. La puissance classique est devenue impuissante. Faut-il pour autant jeter le manche après la cognée et considérer que la puissance disparaît corps et biens de l'histoire des relations internationales ? Évidemment non. **La mondialisation a bien anéanti certains aspects classiques propres à cette notion sans pour autant la faire disparaître.** On perçoit en réalité des formes nouvelles de puissance qui s'imposent avec la mondialisation et qui apportent un certain nombre d'avantages à ceux qui savent intelligemment en faire usage. On a longtemps cru que ces formes nouvelles renvoyaient au *soft power*, mais on s'est vite rendu compte que celui-ci ne disposait pas de réelles capacités politiques. On a ensuite parlé d'un *smart power*, mais dont les contours restaient assez flous. On a également compris, à travers l'exemple chinois, que la puissance économique pouvait être plus déterminante que celle d'extraction militaire.

Mais cela ne suffit pas : il faut pouvoir imaginer ce que tend à devenir cette puissance dès lors qu'elle baigne dans la mondialisation. **C'est cette mutation que j'appelle dans mon livre « puissance mondialisée ».** Je ne prétends pas qu'il existe dans ce monde une catégorie installée, constituée par un certain nombre d'États qui s'imposeraient désormais, face aux autres, comme des puissances mondialisées, se distinguant ainsi des puissances classiques. Je parlerais plutôt de tendances observables dans divers pays et qui s'expliquent par référence à différentes trajectoires.

On peut par exemple parler du Japon ou de l'Allemagne qui ont dû trouver des **formes d'incarnations diplomatiques nouvelles**, de manière à pouvoir tenir leur rôle, qui a longtemps été paradoxal puisque, pendant la guerre froide et la bipolarité, l'un et l'autre étaient des géants économiques, mais des nains militaires, et se trouvaient donc marginalisés au sein de l'ordre bipolaire. Aujourd'hui, cette marginalisation est beaucoup moins évidente ! D'autres États ont su profiter de ces économies nouvelles nées de la mondialisation et défiant l'ancien monde. Parmi eux, certains ont dû trop concéder à la politique traditionnelle de domination, voire aller loin dans le processus de militarisation, comme la Chine par exemple. Mais certains autres se sont considérés plus libres de ces contingences, en particulier la **Corée du Sud**, mais aussi **Singapour** et d'autres émergents qui commencent à afficher une panoplie de puissance mondialisée intéressante à analyser en termes d'influence, de présence dans le système international, de capacité d'innovation : ils surprennent les vieilles puissances par leur dynamisme commercial, technologique ou culturel. Ce sont ces puissances mondialisées, notamment du second type, qui risquent de créer la surprise dans le monde prochain.

Une caractéristique qu'il me semble avoir également perçue, c'est cette capacité à la modestie, à l'humilité...

Tout à fait. Parler de puissance mondialisée, c'est mettre aussi en avant un certain nombre de paramètres nouveaux. D'abord, **les ressources de la puissance appartiennent désormais davantage au mode de l'échange qu'à celui de l'affirmation**, qu'il s'agisse d'échanges commerciaux et économiques, culturels, ou bien de ressources technologiques qui créent les conditions d'une interconnexion et d'une interdépendance autrement plus favorables que ne le faisait la ressource militaire.

La puissance classique était synonyme d'affirmation, c'est-à-dire branchée sur une diplomatie du mégaphone, de l'affichage, presque de la gesticulation. Il fallait alors impressionner pour gagner. Une diplomatie mondialisée est en revanche une diplomatie modeste, qui travaille à l'accomplissement de la globalisation plus qu'à l'auto-affirmation. Travailler à la gouvernance des défis globaux et des biens publics mondiaux relève de **« l'acharnement modeste ».**

Dans le processus de la COP, dans la négociation générale que les Nations Unies organisent, il y a un acteur central qui est représenté mais non présent juridiquement : la Terre est représentée par une instance scientifique mondialisée (le GIEC), mais n'existe pas comme personne morale. Si l'on donnait un statut moral aux objets « naturels », cela pourrait donner à ces questions, en termes de visibilité, de compréhension, d'impact médiatique, un poids plus important.

Que pensez-vous de cette idée de fournir un statut juridique précis à des entités comme le climat, la terre... ?

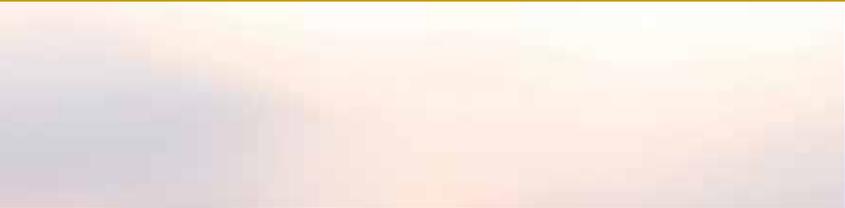
Je suis d'accord sur l'essentiel, c'est-à-dire pour considérer le climat et les parts constitutives de l'environnement telles que nous les connaissons comme des biens, avec leurs règles et leur loi, en ajoutant même que ces biens et les impératifs qui leur sont liés sont supérieurs dans leur capacité d'affirmation et de pression aux États eux-mêmes : ils s'imposent aux États plus que l'inverse. Je pense que, peut-être, un début de réponse à ces grands défis qui pèsent sur notre monde pourrait être apporté par une réflexion sur les responsabilités humaines et sociales, par un questionnement sur la raison des échecs subis en ce domaine.

Le cœur du sujet est bien le rôle de l'Homme, et ses responsabilités dans l'usage de la puissance telle qu'elle a été emblématisée par le modèle westphalien, jusque dans l'ignorance des dégâts énormes qu'elle a pu causer. On voit bien que la solution ne se trouve pas dans la puissance, mais dans la gouvernance, et finalement dans la modestie plus que dans l'affirmation, dans le collectif plutôt que dans l'individuel. Ces considérations viennent contredire profondément la conception classique de la puissance et, je pense, indiquer la voie nouvelle des relations internationales.

□ Propos recueillis par Didier Raciné
Rédacteur en chef d'Alters Média



**Approche globale
et stratégique**



Analyses et propositions !



Cette période d'élection présidentielle 2022 est l'occasion de repenser le contexte global dans lequel nous nous trouvons et de proposer de nouvelles idées.

Notre époque est-elle, plus que d'autres, une ère de mutations radicales? Pour **Élisabeth Grosdhomme**, le XX^e siècle, avec ses deux guerres mondiales, les révolutions russe et chinoise, a sans doute marqué plus profondément l'histoire et c'est exact; même si considère-t-elle que le changement de notre époque (convergence des transformations climatiques et technologiques) frappe par sa globalité.

Néanmoins, comme le nom d'anthropocène le traduit, ce changement de régime climatique potentiellement irréversible, a une autre nature et portée que la lutte pour le changement de leadership mondial. Son impact sur toutes les relations sociales et internationales sera d'une autre gravité et ne saurait être minoré.

« Le nom d'anthropocène traduit ce changement de régime climatique potentiellement irréversible. »

Pierre Calame part de la radicalité des mutations en cours, et propose un programme en conséquence aux candidats à l'élection présidentielle. Les enjeux se situent aussi sur les territoires qui doivent y jouer un rôle majeur. Ses propositions sur le compte carbone individuel, sont portées et présentées dans ce N° par **Armel Prieur**.

Pascal Berteaud, Directeur Général du Cerema, voit-il de façon principalement technique le rôle des services techniques territoriaux de l'État, dans cette période où les enjeux portent sur l'habitabilité des territoires et de la planète ?

Le Rapport que présente **Jean-Louis Levet** sur la stratégie nationale d'exploration et d'exploitation des Grands Fonds Marins dégage les très importants enjeux, multiples, de cette question dont la dimension globale est fortement soulignée.

Soulignons enfin la finesse de l'analyse de **Didier Chaudet** de la situation en Afghanistan, de son importance pour la France, dans son nouveau Billet, « Vu d'Asie » !

Face à la globalité des transformations en cours

Comment adapter notre conduite des changements à mener ?

- ELISABETH GROSDHOMME -

Comment voyons-nous l'évolution du monde actuel, de quelles natures sont les transformations qui le caractérisent ? Toute décision stratégique devrait partir d'une telle analyse et il est particulièrement intéressant de confronter entre elles des visions différentes à ce sujet. Le point de vue d'Elisabeth Grosdhomme souligne avec beaucoup de finesse que c'est la globalité des transformations climatiques (par ailleurs irréversibles) et technologiques en cours, ainsi que des changements à mener qui caractérise notre époque. D'où l'insistance de la réflexion sur la conduite de ces changements. À méditer !



Elisabeth Grosdhomme
Directeur général,
Paradigmes et cætera

Notre monde traverse aujourd'hui une crise qu'on pourrait qualifier de globale. Quelles sont selon vous les caractéristiques de ce grand bouleversement auquel nous sommes confrontés ? Quels en sont les facteurs ?

Chaque génération a peu ou prou l'impression de vivre des transformations inédites, jamais expérimentées par les précédentes. C'est peut-être simplement le reflet de l'inquiétude que chacune éprouve devant l'ampleur des bouleversements auxquels elle doit s'adapter. Mais prenons un peu de recul : les changements que nous vivons aujourd'hui, qui sont certes très intenses, sont-ils vraiment d'une envergure sans précédent ? Si l'on regarde un siècle en arrière, entre les années 1900 et 1920, nos arrière-grands-parents ont traversé des mutations autrement plus extraordinaires que nous : sur le plan des technologies avec le déploiement de l'automobile, du téléphone et de l'électricité ; sur le plan géopolitique avec la fin de l'empire prussien, la Première Guerre mondiale et la révolution bolchévique ; sur le plan démographique avec les 20 millions de morts de la guerre, sans compter les effets ultérieurs de la grippe espagnole ; sur le plan sociétal enfin, avec notamment, toujours dans le sillage de la guerre, un rôle nouveau conquis par les femmes qui avaient pris, à la maison et à l'usine, le relais des hommes partis au front.

Nous vivons certes une période de transformation profonde, mais il ne s'agit pas là d'un phénomène inouï, auquel l'humanité n'aurait jamais été confrontée, ni du point de vue de son ampleur, ni du point de vue de la multiplicité des facteurs de changement qui se trouvent simultanément à l'œuvre. Ce qui fait peut-être la singularité de la période que nous vivons c'est la perspective du dérèglement climatique dans laquelle elle s'inscrit. Non pas que le dérèglement climatique lui-même soit un événement nouveau et soudain, mais la conscience collective que nous en avons est relativement récente ; et elle exerce un effet terrorisant par l'ampleur du changement systémique dont nous devinons à peine les contours, par son extension mondiale, par les effets d'inertie qui repoussent à plusieurs décennies les effets tangibles de toute action que nous pourrions entreprendre aujourd'hui. Comme une gigantesque épée de Damoclès qui surplombe tout le reste et relègue tous les autres problèmes, ceux-là même qui nous semblent insurmontables, à un rang quasi-anecdotique.

N'est-ce pas justement ce facteur nouveau, surplombant, planétaire, qui conduit aujourd'hui à des changements profonds dans nos modes de vie, dans nos relations sociales, etc. ? Est-ce que ce n'est pas à travers lui, finalement, que se manifestent les changements propres à notre monde actuel ?

Oui et non. Oui parce que la gravité des enjeux liés au dérèglement climatique nous forcera inéluctablement, tôt ou tard, à mettre en place des réformes importantes qui ont été trop longtemps différées. Non parce que, malgré cette gravité des enjeux, beaucoup de nos concitoyens sont d'abord frappés, me semble-t-il, par des problèmes plus conjoncturels ou plus immédiats : la crise économique et financière de 2008, ou les mille et un effets de la transformation numérique, par exemple. Dans cet énorme brouhaha, cette perception de multiples mutations à l'œuvre, il y a bien sûr une conscience que le climat est en train de changer, mais elle résulte davantage d'événements ponctuels comme les canicules ou les inondations plutôt que

d'une appréhension du phénomène dans ce qu'il a de systémique.

Une autre caractéristique de notre époque, c'est malheureusement une certaine érosion de notre capacité à apporter des réponses collectives aux défis du climat dont nous découvrons peu à peu l'immensité. Cette érosion tient en premier lieu à une perte de confiance dans la science, abondamment illustrée par le mouvement antivaccin ces derniers mois, mais que l'on peut observer aussi dans certaines formes de contestation systématique des OGM, de la 5G ou du nucléaire par exemple, ou encore dans une interprétation très extensive du principe de précaution. Le doute et la critique étayée sont bienvenus pour faire progresser la science mais la défiance généralisée, la confusion entre les faits et les opinions, le mélange des genres entre le registre de la connaissance (vrai/faux) et celui de la morale (bien/mal) finissent par nous priver des outils intellectuels permettant de construire une stratégie fondée sur la raison.

En second lieu, on observe une difficulté grandissante des institutions à agir sur la réalité. Pour partie parce que leur légitimité est de plus en plus contestée : c'est ce que les politologues appellent la « déconsolidation démocratique », c'est-à-dire la montée de l'abstention ou du vote dégageur, le recours aux manifestations ou à la désobéissance civile, toutes choses qui permettent de contester l'ordre établi, mais pas de construire un nouvel ordre. Pour une autre partie parce que la globalisation de l'économie et sa transformation technologique ont rendu inopérants certains leviers traditionnels de l'action publique, comme on le voit avec la difficulté de taxer les multinationales par exemple. En outre, et pour revenir à la question du climat, on retrouve un important problème de coopération intergouvernementale, à l'échelle d'une planète qui ne se résume plus à un duopole de superpuissances, mais à une constellation multipolaire, avec des jeux d'alliance complexes et mouvants.

Au total, alors que l'importance des enjeux du dérèglement climatique devrait commander une

action rapide et déterminée, ce que nous voyons c'est plutôt une prise de conscience lente, parcellaire, plus anecdotique que fondamentale, et une capacité de décision collective entravée par la difficulté à construire un agenda intellectuel et politique partagé.

Sur le plan stratégique justement, on peut aussi évoquer la gestion des conflictualités dans le monde actuel. Si l'on prend l'exemple des conflits au Sahel ou en Afghanistan par exemple, on peut considérer que leur origine peut être d'ordre socio-économique ou bien même environnemental. Une réponse seulement militaire peut donc sembler inadaptée. Parmi les éléments de changements propre à notre époque, peut-on parler d'une difficulté à appréhender ces problèmes et à ajuster les stratégies que l'on met en place face à eux ?

Ce diagnostic n'est malheureusement pas nouveau. Les militaires eux-mêmes, envoyés au front pour éteindre les foyers djihadistes dans ces régions, sont les premiers à dire qu'une intervention militaire ne se substitue pas à une stratégie politique, économique et sociale. Pour autant, force est de reconnaître que des décennies d'aide au développement n'ont pas permis le réel décollage économique des pays du Sahel. Ces aides ont-elles été insuffisantes ? Mal ciblées ? Vouées à l'échec dès lors que des conditions minimales de probité et de bonne gouvernance n'étaient pas réunies ? Je n'ai pas la réponse. Je constate simplement, comme vous, que les effets du dérèglement climatique s'annoncent encore plus dévastateurs pour les pays du Sud que pour les pays du Nord et que, dès lors, les retards de développement économique que nous n'avons pas su résorber depuis cinquante ans s'avèreront encore plus critiques demain qu'aujourd'hui.

Toujours par rapport à cette question des stratégies à adopter et pour en revenir à la problématique du climat : on constate que l'on a pu dépenser à peu près 16 000 milliards lors de la crise du COVID, mais que l'on peine aujourd'hui à trouver les 100 milliards

« Ce qui fait peut-être la singularité de la période que nous vivons c'est la perspective du dérèglement climatique dans laquelle elle s'inscrit. »





« Développer un imaginaire permettant à chacun de se projeter, culturellement et socialement, dans les nouveaux modes de vie, les nouvelles normes de comportement du « monde d'après ». »

estimés nécessaire pour lutter contre la crise climatique. Pensez-vous que l'on prenne aujourd'hui le problème dans sa réelle mesure ?

D'abord, je trouve que le terme « transformation » climatique serait plus adapté que celui de « crise ». Lorsque l'on parle de crise, nous avons implicitement dans l'idée qu'il s'agit d'un problème que nous pouvons régler et que tout redeviendra comme avant. La crise sous-entend une parenthèse. Or, ici, il est évident que nous ne pourrions pas revenir à notre état antérieur, si bien que la question n'est pas, selon moi, combien peut-on dépenser aujourd'hui mais plutôt comment peut-on modifier, sur la durée, nos comportements, nos manières de vivre, nos infrastructures, etc.

Je reviens ici un instant au domaine militaire que vous évoquiez précédemment car s'il est un domaine de l'action publique où cette remise en cause de la notion de crise a été formalisée et prise en compte dans la stratégie, c'est bien celui-ci. **L'armée française a ainsi publié** il y a quelques semaines **une mise à jour de son concept d'emploi des forces**. La précédente version datait d'il y a 15 ou 20 ans. Le nouveau document de référence développe l'idée que jusqu'à présent, l'intervention militaire était perçue comme un point singulier dans un déroulement du type suivant : nous sommes en paix, puis un événement particulier déclenche une crise, laquelle, si elle n'est pas maîtrisée politiquement, débouche sur un conflit militaire, une guerre ; la guerre elle-même connaît une fin, qui ouvre alors sur une nouvelle période de paix. Or, la réalité que nous observons aujourd'hui n'est plus de cet ordre. Elle correspond plutôt à une situation de compétition quasi-permanente, une rivalité systémique, entre les nations. Cette rivalité peut s'emballer et devenir une contestation, prenant diverses formes : empiètement territorial, mais aussi cyber-attaques, boycotts industriels, perturbations du système politique par de fausses informations destinées à manipuler l'opinion. Un état de conflictualité permanente, de basse intensité, qui peut aussi dégénérer en affrontement de haute intensité. La conclusion du chef d'état-major des armées est donc **qu'il faut gagner la guerre avant la guerre car quand elle éclate il est déjà trop tard**.

Il s'agit d'une transformation substantielle du concept stratégique, qui nous rapproche de la notion de résilience bien connue dans le domaine du climat. Pour traverser sans trop de dommages les événements

climatiques extrêmes, qui seront demain plus fréquents, il faudra s'être préparé bien à l'avance, avoir anticipé dès la conception de nos infrastructures, dès la définition de nos modes de fonctionnement ordinaires, les leviers qui permettront de faire face.

Autre cadre de réflexion très inspirant sur la manière de faire évoluer nos sociétés face à des mutations majeures : les travaux de l'économiste Carlota Perez. Elle estime que nous vivons aujourd'hui, avec la transformation numérique, **la cinquième révolution industrielle**. Elle montre que chacune des quatre révolutions précédentes, avant d'être source de progrès et de prospérité, a d'abord été la cause de profonds bouleversements économiques, sociaux et politiques, principalement vécus sur le mode de la crise. Et pour sortir de la crise, à chaque fois, il a fallu réunir trois conditions. Premièrement, **mettre en place des infrastructures permettant de déployer les bénéfices de l'innovation technologique en question** : chemins de fer, réseaux électriques autrefois ; aujourd'hui peut-être fibre optique ou satellites pour ce qui est du numérique, panneaux solaires, réseaux de transport d'hydrogène ou pistes cyclables pour ce qui est de la transition environnementale. Deuxièmement, **il faut repenser les régulations économiques, sociales, parfois le cadre juridique, qui permettent de créer et répartir la valeur issue de la révolution technologique en question** : la prospérité collective issue de la révolution industrielle ne serait pas advenue sans l'émergence du droit du travail, du droit de la concurrence, d'une fiscalité adaptée aux nouvelles formes d'entreprise ou encore de la mise en place d'une protection sociale ; aujourd'hui, en matière environnementale, les enjeux tournent peut-être autour de la fiscalité carbone ou de la comptabilité « care ». Enfin, troisièmement, Carlota Perez montre bien l'importance d'un troisième levier, beaucoup plus diffus : **développer un imaginaire permettant à chacun de se projeter, culturellement et socialement, dans les nouveaux modes de vie, les nouvelles normes de comportement du « monde d'après »**. De l'Angleterre victorienne à l'« American way of life », ce sont des architectes, des peintres, des romanciers, des cinéastes qui ont dessiné et rendu désirable la manière nouvelle d'habiter le monde, rendue possible par chacune des révolutions industrielles. Un travail similaire est en cours aujourd'hui pour célébrer la mode recyclée plutôt que le luxe traditionnel, le vélo plutôt que la voiture, la sobriété plutôt que la consommation.

Pensez-vous que la permaculture par exemple, ou l'idée du contrat naturel, portés par Michel Serres dès les années 1990, qui incitent à ne plus penser la nature comme un simple objet à exploiter mais comme quelque chose dont fait partie l'humain, et qui fait partie de lui, peuvent participer à la construction de cet imaginaire positif ?

La permaculture reste un concept relativement flou et méconnu pour la plupart des gens. En revanche, on constate un intérêt grandissant pour les circuits courts, pour le réinvestissement de la proximité et de la territorialité, qui est déjà un pas dans cette direction.

« La santé humaine passe aussi par la santé du reste du vivant sur la planète, donc des animaux et de l'environnement en général. »

Votre question me fait également penser au concept **One Health**, promu par l'OMS depuis plusieurs années, qui est venu vivement à l'ordre du jour avec la crise du coronavirus. Il consiste à dire que la santé humaine passe aussi par la santé du reste du vivant sur la planète, donc des animaux et de l'environnement en général. La prise de conscience de ces interdépendances, leur compréhension intuitive par chacun et plus seulement par les scientifiques, auront évidemment été facilitées par les différentes alertes sanitaires que nous avons traversées ces dernières années, pas seulement le coronavirus mais aussi les gripes aviaires, H5N1 et autres qui ont émaillé les deux dernières décennies.

Sur le plan économique, au niveau de l'entreprise ou du territoire dans son ensemble, que pourrait-on engager comme transformation, toujours dans la volonté de construire ce nouvel imaginaire? On parle beaucoup aujourd'hui de croissance, de décroissance... La notion d'entreprise « post-croissance » commence aussi à être évoquée.

Quand on parle de croissance, c'est souvent la croissance du PIB qui est sous-entendue. La question qui vient immédiatement en tête est : est-ce le bon indicateur ?

N'oublions pas que la comptabilité nationale, qui nous sert à mesurer le PIB, de même d'ailleurs que le plan comptable général des entreprises, ne sont pas là de toute éternité. Ce sont des enfants de la crise économique de 1929. Cette crise ayant montré avec éclat que les marchés ne s'ajustaient pas automatiquement, contrairement à ce qu'annonçait la théorie classique, le monde a basculé vers une pratique plus keynésienne de la politique économique, où l'on crée de la relance à partir des finances publiques. Mais encore fallait-il, pour pouvoir piloter ce genre de politiques, disposer d'outils *ad hoc*, notamment d'un tableau entrées/sorties pour comprendre la circulation des flux de valeur dans l'économie. Les fondements du cadre de comptabilité nationale que nous utilisons encore aujourd'hui se sont ainsi construits dans le sillage de la crise, avec cette prise de conscience que nous ne disposions pas des bons outils.

Beaucoup considèrent que nous vivons aujourd'hui un phénomène similaire dans notre manière de prendre en compte la valeur de l'environnement. Si la destruction du patrimoine naturel ne se traduit pas par une perte de valeur économique, alors il est temps de repenser nos

outils de mesure de la valeur économique. Un certain nombre d'entreprises pionnières établissent d'ores et déjà un compte de résultat environnemental ou encore des « climate-adjusted accounts ». Ces pratiques restent encore expérimentales, peu normées, mais elles montrent la voie. Peut-être que demain nous ne mesurerons pas le PIB comme aujourd'hui, mais un PIB affecté d'un coefficient environnemental bonus ou malus selon que l'on aura régénéré ou au contraire détruit le patrimoine environnemental de la planète. En fin de compte, je ne crois pas à l'idée de décroissance, mais je suis convaincue que nous serons amenés à changer notre manière de mesurer la croissance.

Au-delà des effets de mesure, ce qui est sûr c'est que chacun d'entre nous va devoir changer son mode de vie. Comment les autorités vont-elles nous y amener ? Elles disposent bien sûr des outils traditionnels de communication, explication, pédagogie d'un côté, incitation économique, positive (subvention) ou négative (taxation) d'un autre côté, et enfin contrainte légale. On voit cependant les limites de ces modes de fonctionnement. De nouveaux modèles apparaissent aujourd'hui que je trouve intéressants. Par exemple la pyramide du changement culturel proposée par Brian Nosek, à la manière d'une pyramide de Maslow. Ainsi, **pour faire en sorte qu'une population adopte un nouveau comportement**, la première chose à faire est de le rendre possible (**make it possible**). Cela passe souvent par la création d'infrastructures. En second lieu, il faut rendre ce comportement facile (**make it easy**), ce qui passe par des interfaces, des services, une ergonomie qui facilitent la vie des utilisateurs. La troisième étape du processus, c'est de faire de ce comportement un réflexe normal (**make it normal**). Pour cela, on peut utiliser le levier de la communauté : permettre aux pionniers de se rencontrer, de se conforter dans leurs nouvelles pratiques, de les rendre visibles au reste du monde afin de créer un effet d'entraînement. Ces nouveaux modèles, qui vont au-delà des outils classiques d'incitation ou de coercition, sont essentiels, précisément pour la raison que j'évoquais au début de l'entretien : l'érosion du modèle démocratique. Ils permettent un changement qui se développe par le bas, par la multitude des pratiques individuelles, plutôt que par ordre venu d'en haut.

▣ **Propos recueillis par Didier Raciné**
Rédacteur en chef d'Alters Média



Le positionnement du Cerema entre stratégie et technique

Habitabilité des territoires et mutation du régime climatique

- PASCAL BERTEAUD -

Dans une période où les questions d'habitabilité des territoires et de la planète (au sens fort du terme, logement, mobilité, travail, énergie... avec les valeurs qui vont avec) sont au cœur des problèmes actuels et du futur, la question du rôle et de la stratégie du Cerema se pose. Il ne peut restreindre son action à des questions techniques, hors d'une réflexion stratégique large. Et il ne peut oublier que ces questions se posent localement, concrètement.

Ces questions sont posées au Directeur Général du Cerema, dans un paysage administratif complexe et mouvant (du fait de l'évolution des compétences des collectivités).



Pascal Berteaud

Directeur Général du Cerema

Le Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (CEREMA) est né officiellement le 1^{er} janvier 2014. Il regroupe onze composantes du réseau scientifique et technique de l'État français. Vous en avez pris la direction en mai 2018.

Il « agit en appui des services déconcentrés de l'État dans les territoires et forme une communauté professionnelle basée sur une identité héritée de métiers de l'ingénieur avec ce réseau de l'État composé de ses directions techniques territoriales¹ ». Comment définiriez-vous le Cerema? Organisme de soutien stratégique et technique au collectivités territoriales? ou essentiellement technique?

Le monde est de plus en plus technologique et les questions qui se posent aux Collectivités territoriales et l'État ont de plus en plus une composante technique. Les questions sont de plus en plus complexes, aussi les prises de décision demandent des analyses techniques, à deux niveaux : un niveau de base et un niveau plus large. Et ces besoins dépassent de plus en plus ce que peuvent effectuer seules les collectivités territoriales. L'exemple de l'analyse demandée par l'État sur la sécurité des 200000 ponts en France est parlant : les collectivités ont la responsabilité, mais beaucoup d'entre elles

« La première vocation du Cerema : fournir au niveau local les expertises de niveau national et international nécessaires aux divers territoires. »

n'ont pas les capacités techniques d'effectuer ces travaux. Celles-ci se situent, pour les plus pointues, à l'échelon national (le Cerema dispose d'environ 300 experts dont une vingtaine d'experts internationaux de haut vol sur ces sujets) même si le besoin est local. Cela illustre la première vocation du Cerema : fournir au niveau local les expertises de niveau national et international nécessaires aux divers territoires. Dès que l'on sait assurer cela, on devient capable d'assister les collectivités dans leur stratégie.

C'est pourquoi nous avons maintenu notre expertise dans cinq domaines techniques verticaux (bâtiment, infrastructures, mobilités...), mais aussi créé un 6^e domaine d'expertise territoriale intégrée, visant les questions de stratégie territoriale des collectivités territoriales sur des questions en matière d'efficacité énergétique, d'adaptation aux changements du climat... Notons cependant que la conscience collective en matière d'adaptation climatique est encore faible : là où les fréquences de certaines catastrophes naturelles étaient centennales, elles deviennent annuelles. Cela conduit à des impacts énormes et des efforts d'adaptation considérables : comment s'adapter?

« Là où les fréquences de certaines catastrophes naturelles étaient centennales, elles deviennent annuelles : comment s'adapter? »

1. Le projet stratégique 2021-2023

« Depuis 40 ans, nous n'avons collectivement pas assumé la décentralisation. »



N'est-ce pas là la différence entre le technique (localisé et ponctuel dans le temps) et le stratégique (étendu à tout le territoire et de long terme) ?

Comment gérer son patrimoine dans le temps ? Si on s'y prépare dès maintenant, dans la durée, « stratégiquement », l'adaptation est possible. Il faut prendre du champ. Comment associer le niveau local et national, immédiat et long terme ? : il y a là un changement profond à adopter.

Au cours de l'enquête réalisée par Alters Média sur les territoires, nous avons noté un profond besoin d'autonomie de la part des Intercommunalités (auquel l'idée de « Projet de territoire » et les CRTE, Contrats de Relance et de Transition Écologique, répondent en partie) et un fort besoin de compétences de haut niveau. Comment prenez-vous en compte ces deux questions ?

Depuis 40 ans, nous n'avons collectivement pas assumé la décentralisation. Elle s'est faite progressivement, mais n'a pas été suffisamment intégrée dans l'organisation des services. À propos des expertises, c'est spectaculaire : avant l'État faisait toute l'ingénierie. Il a fallu quinze ans pour qu'il se restreigne aux petites communes. On est en train de monter des agences départementales (mouvement que nous soutenons). Mais il aura fallu attendre la loi 3DS (à paraître en janvier 2022) pour que l'on imagine un organisme dépendant conjointement de l'État et des Collectivités territoriales (le Cerema).

Il faut en effet à la fois répondre aux Collectivités territoriales et aussi conseiller l'État sur divers sujets, d'où l'idée d'un Établissement public à la fois local et national, ce qui peut paraître contraire aux lois fondamentales de la République (cf. la loi de 1804 de Napoléon).

Les transformations qu'il faut conduire pour contrer les grandes mutations climatiques et écologiques

comportent cependant des dimensions sociales, économiques, de santé, culturelles, de sécurité, politiques (au sens de vie de la cité)...

Y répondre est indispensable, sauf à rester dans un pur domaine technique, segmenté, en silo. N'y a-t-il pas là des besoins de compétences stratégiques, plus larges qui peuvent manquer à nombre de collectivités ?

Oui et non ! Oui, car l'adaptation au changement climatique demande un champ d'expertise de plus en plus large. Mais non, car nous avons besoin d'expertises pointues, ce qui suppose d'être proche de la recherche et de réduire nos champs d'intervention pour garder une taille critique suffisante.

Il n'y a pas d'expertise sans recherche, d'où le développement de nos liens avec les organismes de recherche. Un expert qui n'est plus en lien avec la recherche, n'est plus expert, surtout dans les domaines techniques. Au sein du Cerema, nous avons onze équipes de recherche : 200 à 250 personnes travaillent dans ces équipes en lien avec d'autres organismes de recherche. Ils permettent au Cerema, par cette activité et les liens créés avec d'autres organismes de recherche, de remplir son rôle de « passeurs de savoirs », de transformer des concepts et des connaissances en méthodologies, de publier des guides, de les appliquer avant de s'effacer lorsque ces méthodes sont reprises par les Bureaux d'étude.

Mais pour faire cela, nous avons aussi besoin de nous recentrer sur un nombre plus réduit de champ de compétences : nous sommes passés de 66 pôles de compétences à 21 domaines pour nous permettre d'atteindre la taille critique dans ces domaines. Par exemple en matière d'entretien routier, nous avions une quinzaine implantations et nous sommes passés à 66.

En trois ans, nous avons dû fusionner de nombreux domaines de compétences, réalisés les réformes qui auraient dû être faites depuis trente ans. Nous sommes certifiés ISO 9001, nous avons passé un

« Nous avons besoin d'expertises pointues, ce qui suppose d'être proche de la recherche et de réduire nos champs d'intervention. »

« Le domaine de l'expertise intégrée est effectivement un secteur qu'il faut développer. »

Contrat d'objectif avec l'État, commencé à construire un établissement d'expertise internationale. Le Cerema réunit des gens passionnés par leur métier d'ingénieur, l'un des seuls endroits où on peut faire de la technique. Mais nous avons besoin de changer de Statut, et introduire le numérique dans nos activités de conseil.

N'y a-t-il pas besoin aussi d'avoir la capacité d'intégrer diverses expertises ? Le mouvement des collectivités territoriales vers des projets globaux, des projets de territoires, la problématique du changement climatique ne poussent-ils pas l'un et l'autre à mettre l'accent sur une expertise intégrée ?

Le domaine de l'expertise intégrée est effectivement un secteur qu'il faut développer. Les Collectivités sont souvent démunies face au changement climatique, souvent pour des raisons de taille, qui ne permet pas de disposer des compétences nécessaires. Et cela est parfois vrai aussi pour des Intercommunalités de bonne taille : beaucoup étaient démunies pour réaliser les études des projets de territoires, les Contrats de Relance et de Transition Écologique. **Il faut les aider à voir les changements à venir dans 10 à 20 ans.**

Où en êtes-vous justement à ce sujet, en matière de prospective et de développement de stratégie ?

Aujourd'hui, nous bâtissons des projets sur la base de scénarios à 10 ou 20 ans. Au-delà, cette question de la prospective n'est pas encore tranchée, nous avons besoin de développer notre réflexion à ce sujet, peut-être en faire en partenariat avec d'autres ? Pour l'instant il faut développer une veille prospective. L'État a quasiment abandonné la prospective, ce qui se fait n'est pas à l'échelle. Les collectivités territoriales réagissent aux sujets du quotidien. La recherche action

en partenariat peut être un sujet qui nous intéresse, un sujet utile, mais elle doit être structurée.

Quelle est la place du numérique dans votre stratégie ?

Le COVID a eu un effet majeur en montrant le rôle du numérique, en démontrant que nous pouvions faire face au confinement grâce à lui : actuellement, 80% des personnels du Cerema sont en télétravail. Les impacts de ce changement (et donc du numérique) sont très étendus : occupation des bureaux, déplacements, mode d'organisation... L'organisation du conseil sera peu à peu transformée, la logique de réseau et le développement de communautés professionnelles prendront une place de plus en plus forte et c'est cela que nous voulons préparer avec la **Plateforme que nous lançons en 2022 sous le nom de « Expertise territoire »**, permettant de constituer des Communautés de technologie, travaillant en réseau, plateforme ouverte aux Collectivités. C'est un projet complexe, technologique mais aussi d'animation qui d'articule très bien avec les trois missions que nous voulons mener : développement de la recherche et de l'innovation, appui sur le terrain et diffusion des connaissances. La plateforme jouera un rôle majeur pour cette diffusion et le montage de réseau. Elle sera lancée début 2022, testée en circuit fermé jusqu'à l'automne et devrait être pleinement active à l'automne.

Nous essayons de nous projeter vers le futur, de construire l'établissement d'expertise internationale de 2030 et pas celui de 1990.

▣ **Propos recueillis par Didier Raciné**
Rédacteur en chef d'Alters Média

« L'organisation du conseil sera peu à peu transformée, la logique de réseau et le développement de communautés professionnelles prendront une place de plus en plus forte. »



À la racine des grandes mutations actuelles

Propositions pour les élections Présidentielles et Législatives

- PIERRE CALAME -

Quelles sont les causes de la crise actuelle, quel est le rôle des sciences et techniques dans la transition actuelle, le rôle du droit, des territoires... autant de questions qui sont discutées avec Pierre Calame, auteur d'ouvrages sur l'économie, la démocratie et les transitions actuelles, à l'occasion de la présentation de ses propositions pour les élections présidentielles et législatives¹ de 2022. Elles permettent d'affiner « une vision de la société à venir, seule capable de mobiliser les énergies et les différentes générations autour d'un projet fédérateur ».



Pierre Calame

Ancien directeur général de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme de 1988 à 2009, président honoraire de son Conseil de fondation

1. <http://blog.pierre-calame.fr/post/2021/12/nourrir-de-fa%C3%A7on-transpartisane-les-propositions-politiques-pour-la-France-et-l-Europe>

2. Pierre Calame, *Métamorphoses de la responsabilité et contrat social. Un projet de charte pour renouveler le contrat social et le droit international*, Préface Mireille Delmas-Marty, Éditions Charles Léopold Mayer, 2020

Ce qui est au cœur pour vous des problèmes du monde actuel c'est la « crise des relations ». Vous situez cette crise au niveau de la perte de la cohésion sociale, (il s'agirait de crise des relations entre individus) ; vous la situez entre l'humanité et la biosphère et entre les sociétés (impuissance à gérer les biens communs).

Ce sont là de réelles manifestations de la crise du monde actuel, mais pourquoi faire de la perte de cohésion sociale une « crise des relations entre individus » ? Cela ne se situe-t-il pas à un tout autre niveau ?

Que veut vraiment dire « crise des relations » ?

Toute communauté est fondée sur une idée simple : il y a communauté dès lors que chacun de ses membres prend en compte l'impact de son action sur les autres membres de la communauté. C'est pourquoi, comme je l'ai détaillé dans mon livre² *Métamorphoses de la responsabilité et contrat social*, il est une valeur universelle qui n'est pas « les droits des individus » pris isolément, terme intraduisible dans beaucoup de langues, mais c'est la responsabilité.

Depuis la Seconde Guerre mondiale nous avons voulu bâtir des communautés uniquement sur les droits et cherchons la cohésion à travers la confrontation de droits concurrents ; ça ne marche pas. Et c'est bien tout le processus d'affaiblissement de la cohésion sociale où, dans un pays comme la France, on attend de l'État à la

fois de rendre effectifs tous les droits et d'arbitrer entre droits concurrents.

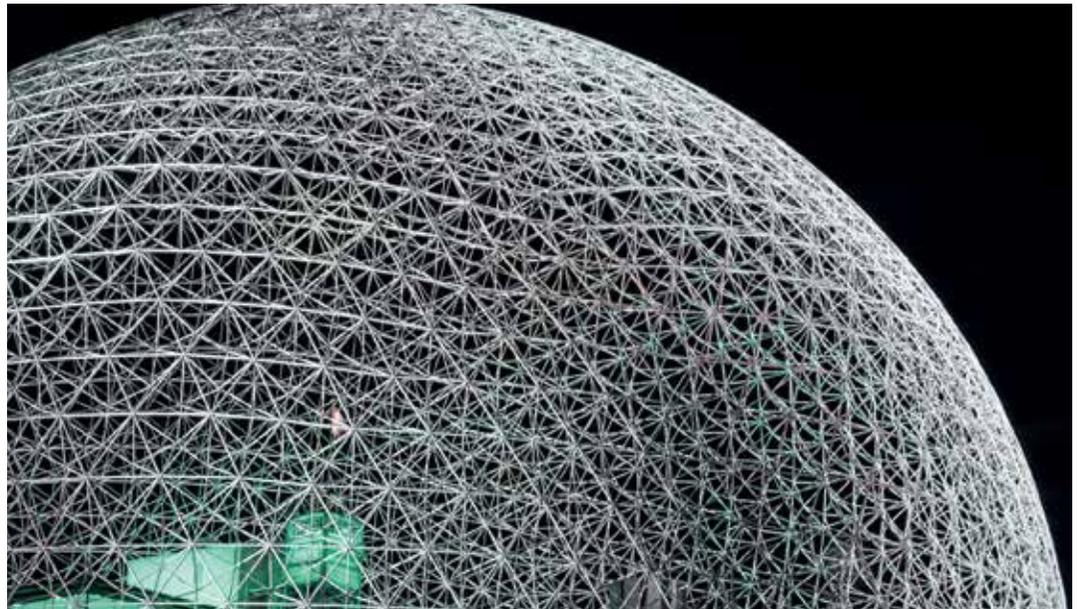
La crise des relations entre humanité et biosphère est tout aussi évidente et est plus ancienne. Dans un livre passionnant, *Compagnons du Soleil* (La Découverte, 1992), coordonné par le grand historien africain Joseph Ki Zerbo, nous avons réuni une anthologie des textes produits par les différentes civilisations sur les relations entre humanité et biosphère. De tout temps ces relations ont entretenu un équilibre entre inclusion – les êtres humains partie intégrante de la biosphère – et exploitation – la biosphère vue comme une ressource exogène à exploiter. La modernité n'a plus vu que le deuxième terme : la biosphère ne faisant pas partie de la communauté on n'a aucune responsabilité à son égard, ce qui se manifeste dans les systèmes juridiques : ce qui est en dehors de la communauté est un *res nullius*.

Même crise dans les relations entre sociétés. Comme le montre lumineusement la grande juriste Mireille Delmas-Marty en conclusion du livre collectif *Sur les chemins d'un Jus Commune universalisable*³, le droit international actuel est un droit interétatique et le grand défi est de construire la communauté de destin mondiale sans laquelle nous serons incapables de gérer notre bien commun.

Vous explicitez votre pensée en précisant : « Notre monde moderne a fondé son efficacité opérationnelle sur l'art de séparer : avec le développement des sciences et techniques nous finissons par être dépossédés de nous-mêmes, de la naissance à la mort pris en charge par de grandes institutions qui nous convainquent de notre propre inaptitude à le faire ; un mouvement de réappropriation est nécessaire ; nous avons exalté l'efficacité. »

Le coupable serait-il donc, dans le monde moderne, « le développement des sciences et des techniques qui nous dépossèdent de nous-mêmes » ? « (...) l'efficacité opérationnelle obtenue au prix du sacrifice de la relation et promue par les grandes institutions État et grandes entreprises » ?

« Depuis la Seconde Guerre mondiale nous avons voulu bâtir des communautés uniquement sur les droits et cherchons la cohésion à travers la confrontation de droits concurrents. »



N'y a-t-il pas danger à critiquer ainsi les sciences et les techniques ?

Ne risque-t-on pas de promouvoir des notions qui vont se retrouver dans divers grands mouvements sociaux actuels aux pensées confuses anti-techniciennes, anti-science et anti efficacité opérationnelle ?

Dans « Nous n'avons jamais été modernes », Bruno Latour critique non pas la science et la technique, mais la philosophie de la Modernité (née à la sortie du Moyen Âge), et sa vision de la science et des techniques ainsi que celle de la nature : vision d'une science qui sépare l'homme et la nature pour mieux la dominer et la maîtriser, tout en construisant une foule d'objets techniques, hybrides de nature et de culture.

Ne serait-ce pas plutôt cette vision de la science et de la nature que développe la Modernité qu'il conviendrait de critiquer, plutôt que la science et la technologie elles-mêmes ?

C'est très exactement le sens de nos propositions ! Ce n'est pas « la science », objet abstrait consacré à la recherche d'une part de vérité assise sur un protocole de validation qui est en cause, mais la nature de la recherche scientifique telle qu'elle a été conçue à partir du XVII^e siècle, qui précisément – voyez Malebranche –, a réduit les animaux à l'état de machines, dont l'élevage industriel a poussé toutes les conséquences. Le mathématicien Nicolas Bouleau fait observer à juste titre qu'il existe deux types de démarches scientifiques, la démarche « quel que soit » et la démarche « il existe ». La première, sur le modèle des sciences physiques newtoniennes, ne s'intéresse qu'à la mise en évidence de « lois universelles », la seconde s'intéresse à la recherche de solutions dans des systèmes complexes. Le problème est que nous avons privilégié la première démarche sur la seconde. C'est particulièrement visible en agronomie ou en médecine. En outre, depuis la Seconde Guerre mondiale ce n'est plus la recherche scientifique des Becquerel ou des Curie qui se pratique, mais une technoscience étroitement dépendante du système industriel. D'où une véritable fuite en avant

dont le symbole a été l'« Appel d'Heidelberg » en 1992 : inspirée en sous-main par les industriels de l'amiante (voir le livre *Les marchands du doute*), elle a été signée par des milliers de scientifiques invités à affirmer que tous les problèmes nés de la recherche scientifique et de la technologie seront résolus par plus de science et de technologie encore. On en retrouve les traces dans les visions qui aujourd'hui encore s'affrontent.

Ne serait-ce pas le productivisme, consumérisme, extractivisme qu'il faudrait condamner, qui partent de cette vision ? Quel devrait être le rôle et la place de la science et de la technologie dans la « grande transition » ?

Cette manière de voir les choses postule une neutralité de la recherche scientifique, toujours avec cette utopie corporatiste des milieux scientifiques selon laquelle elle se situerait en surplomb de la société. Or, comme je l'ai montré dans mon livre *Métamorphoses*, la recherche scientifique est un acteur de la société comme un autre et il est indispensable aujourd'hui de repenser le contrat social entre le monde scientifique (qui n'est pas « la Science » voire « la Raison », mais un corps social comme un autre, avec son idéologie, ses contraintes, ses dépendances à l'égard de l'État et des entreprises) et le reste de la société. C'est ce à quoi s'attache par exemple l'association Sciences citoyennes.

Le développement des Biens communs et de leur gestion collective (par des acteurs publics et privés) est souvent proposé comme un antidote contre le productivisme, cette vision de la production et de l'extraction dans le seul but de développer la consommation.

Qu'en pensez-vous ? Ne serait-ce pas une proposition concrète à développer dans votre programme ?

La notion de Commun a été promue par Elinor Ostrom en réponse à l'idéologie du « tout marché » incarnée par le fameux article de Garrett Hardin « La tragédie des communs » (1968). Elle est essentielle. Mais qui dit « commun » dit « communauté » : il y a commun s'il

3. Sur les chemins d'un Jus Commune universalisable, sous la direction de Camille Perruso, Kathia Martin-Chenut, Mireille Delmas-Marty, Mare & Martin, 2021

« Mais qui dit commun dit communauté : il y a commun s'il y a une communauté, la possibilité pour chacun de ses membres d'en profiter et une gouvernance très stricte visant à maintenir l'intégrité du commun. »

y a une communauté, la possibilité pour chacun de ses membres d'en profiter et une gouvernance très stricte visant à maintenir l'intégrité du commun. Tout cela n'existe pas au niveau mondial et on le voit bien avec le climat. C'est très explicite dans notre programme à travers deux propositions : l'émergence d'une communauté mondiale de destin et une Déclaration universelle des responsabilités humaines, fondement d'un droit mondial s'appliquant à tous les acteurs publics et privés. Sans ces deux transformations, la gestion des biens communs relève du vœu pieux.

Michel Serres, dès 1990, défendait l'idée d'un « contrat naturel »⁴, qui clorait le « pacte de guerre que nous menons contre la nature » pour un contrat « passé entre les humains et le monde, laissé hors-jeu par le contrat social » et qui « octroierait une dignité juridique à la nature et définirait les droits de l'humanité envers elle ».

Qu'en pensez-vous ?

L'intuition est bonne, la conclusion est fautive. Un contrat se passe entre des sujets aptes à conclure ce contrat. Ce n'est pas le cas de la nature. Je m'en explique longuement dans le livre *Métamorphoses*. L'idée de donner un statut juridique à des arbres, à des rivières, voire à la nature tout entière est une fiction pour continuer à faire comme si une communauté pouvait se construire uniquement à partir de droits qui se confrontent les uns les autres. Or, le vrai sujet, c'est la responsabilité. Dans le projet de Déclaration universelle des responsabilités humaines, que je commente dans le livre *Métamorphoses* l'idée de responsabilité à l'égard de ce que l'on a « sous sa garde » est cardinale.

Vous défendez avec force et justesse l'idée que « les territoires, bassins de vie, lieux d'enracinement concret de la société, espaces de coopération entre ses différents acteurs, sont appelés à jouer un rôle majeur dans la conception et la conduite de la transition. Il faut penser le monde à partir des territoires, car tous

les défis du monde s'y manifestent, pour agir à la fois localement et globalement ».

Comment voyez-vous le développement d'une transition territoriale qui prenne en compte les concepts que vous défendez ?

Les propositions travaillées avec des alliés de la Fabrique des transitions répondent précisément à votre question. Le territoire est par excellence le lieu à partir duquel « penser localement pour agir localement et globalement ». Ce n'est pas au niveau de chaque territoire que l'on peut mettre en place des quotas égaux pour tous en matière d'empreinte écologique ou une pluralité de monnaies ! Par contre, c'est à partir de là que l'on peut articuler les différents éléments d'une transition systémique. D'où les deux volets des propositions : à partir d'une vision globale de nos crises, développer à la fois la capacité des territoires à concevoir et conduire une transition systémique, ce qui implique aussi une réinvention du rapport entre État et territoires, et promouvoir au niveau de l'Europe et de la France des réformes sans lesquelles l'action territoriale se heurtera à un plafond de verre.

Y a-t-il pour vous un lien entre transition territoriale et transition entrepreneuriale ? Lequel ?

Le parallèle n'est pas entre territoires et entreprises, mais entre territoires et filières de production, intégrant à la fois les entreprises donneuses d'ordres et les innombrables filiales, fournisseurs et sous-traitants entretenant avec elles, pour reprendre l'expression d'Alain Supiot, des « relations d'allégeance », quel que soit la forme juridique prise par cette allégeance. La loi de 2017 sur le devoir de vigilance est le premier pas dans la direction d'une responsabilité sociale exercée à l'échelle des filières en prenant en compte les relations de pouvoir en leur sein.

▣ **Propos recueillis par Didier Raciné**
Rédacteur en chef d'*Alters Média*

4. Michel Serres, *Le contrat naturel*, Flammarion, 2020

« À partir d'une vision globale de nos crises, développer à la fois la capacité des territoires à concevoir et conduire une transition systémique, ce qui implique aussi une réinvention du rapport entre État et territoires. »



Grands fonds marins et ressources minérales

La stratégie nationale d'exploration et d'exploitation est-elle appropriée ?

- JEAN-LOUIS LEVET -

La mission confiée à Jean-Louis Levet visant à actualiser la Stratégie nationale d'exploration et d'exploitation des ressources minérales dans les grands fonds marins était particulièrement sensible et à forts et multiples enjeux : sensible quand on connaît le rôle de l'océan sur la planète et les possibles impacts qu'une exploration, mais surtout une exploitation non encadrée et non maîtrisée pourraient engendrer. S'il y a un domaine où une approche globale, très raisonnée, associant tous les acteurs est nécessaire pour définir une stratégie, elle est là !

« Mon objectif était d'abord de produire ensemble une compréhension globale du sujet des grands fonds marins, plutôt que de rester simplement sur l'enjeu que représente la ressource minérale des grands fonds, les écosystèmes, la faune et la flore de ce milieu était des enjeux tout aussi importants et intrinsèquement liés. »



Jean-Louis Levet

Président du Groupe de travail « Grands Fonds Marins », Conseiller Spécial et Responsable¹ de la Mission Stratégie Nationale d'Exploration et d'exploitation des ressources minérales des GFM, au Secrétariat général de la mer, placé auprès du Premier ministre

La mission qui vous a été confiée en 2021 par le Premier Ministre visait à actualiser la Stratégie nationale d'exploration et d'exploitation des ressources minérales dans les grands fonds marins définie en octobre 2015.

Pourquoi fallait-il une réactualisation d'une stratégie définie depuis 2015 (il y a moins de 6 ans) ?

Quelle est l'importance stratégique des grands fonds marins (GFM) et de l'exploration et d'exploitation de leurs ressources minérales ?

Pouvez-vous résumer les grands enjeux de cette stratégie nationale à définir ?

Il faut peut-être commencer par rappeler le contexte politique de la fin de l'année 2019 puisque c'est à ce moment-là que cette mission m'a été confiée par le SGMer. Dans son discours du 3 décembre à l'occasion des Assises de la Mer à Montpellier, le président de la République rappelle l'importance de la question des ressources minérales. Il annonce que « 84% de nos minerais sont dans nos océans, formidables réservoirs de recherche, de matières premières dont il nous faut organiser à la fois la connaissance et l'extraction de manière compatible avec les autres activités, avec la recherche et la préservation de la biodiversité. » Une feuille de route relative à une stratégie nationale

d'exploitation des ressources minérales des grands fonds marins avait été actée lors du comité international de la mer en 2015. Lorsque cette mission m'a été proposée, l'objectif était d'effectuer un bilan quinquennal de sa mise en œuvre : d'abord parce que lorsque l'on acte une stratégie, il est effectivement nécessaire de pouvoir évaluer régulièrement l'avancement de ce qui a été décidé et aussi parce que sa mise en œuvre a subi de sérieux déboires. En réalité, il n'y avait pas de réelle volonté politique de mettre en place concrètement cette stratégie nationale ; d'ailleurs le document officiel proposait ni de priorités claires, ni d'évaluation des besoins humains, techniques et financiers., ni un ensemble de projets s'inscrivant dans un plan d'action de long terme, indispensable pour toute stratégie.

Aussi, j'ai considéré qu'il était urgent de créer rapidement les conditions d'une véritable dynamique collective autour de la thématique de la mission, en créant des liens entre les acteurs publics et privés, de la recherche et de l'industrie ; en dégageant une vision partagée des grands enjeux ; en définissant des priorités sur au moins 10 ans avec des projets concrets correspondants et l'évaluation des besoins financiers, humains et techniques. Avec la constitution d'un groupe de travail réunissant tous les acteurs, nous avons

1. La mission de Jean-Louis Levet a été menée à bien jusqu'au 3 janvier dernier. La Synthèse publique du rapport est disponible sur le site du Secrétariat général de la mer.

« Un océan « propre » est un facteur primordial dans la régulation du climat. »

travaillé et finalisé notre rapport au cours du premier semestre 2020. L'implication de tous les membres, dont les 7 ministères concernés, les opérateurs de la recherche et de l'industrie se sont très fortement engagés, via un dialogue très nourri et argumenté. D'ailleurs mon rapport final remis au secrétaire général de la mer en début juillet 2020, puis au Premier ministre et aux ministres concernés, comportait 34 annexes, qui sont autant de contributions produites, pensées, débattues, retravaillées, par les membres du groupe de travail « Grands fonds marins », que je tiens à saluer. Mes échanges avec les principales associations concernées, fondations et ONG nous ont aussi beaucoup appris.

Dans le cadre de ce travail de bilan et de réflexion stratégique, il a d'abord fallu identifier les grands enjeux autour de cette question. Pouvez-vous les résumer ?

Mon objectif était d'abord de produire ensemble une compréhension globale du sujet des grands fonds marins, plutôt que de rester simplement sur l'enjeu que représente la ressource minérale des grands fonds, en considérant que les écosystèmes, la faune et la flore de ce milieu était des enjeux tout aussi importants et intrinsèquement liés. Dans cette démarche, grâce aux publications, aux nombreux entretiens qu'ont bien voulu m'accorder des experts, des chercheurs, des industriels, etc. (plus de 150 en quelques semaines) j'ai découvert notamment, moi qui ne connaissait rien au sujet, que la relation océan/climat était structurante. Comme l'a d'ailleurs dit Antonio Guterres, le président de l'assemblée générale des Nations Unies en 2020 : **la vie sous l'eau est essentielle à la vie sur terre**. Cette relation est fondamentale et c'est dans le contexte de celle-ci que nous proposons de situer la question qui nous a été posée, celle de l'exploration des grands fonds marins et de l'éventuelle l'exploitation durable de ses ressources minérales.

Les chercheurs l'ont démontré : un océan « propre » est un facteur primordial dans la régulation du climat, or aujourd'hui les océans se réchauffent, s'acidifient et sont de moins en moins féconds. On voit donc bien se dessiner le premier enjeu qui est bien évidemment de nature environnementale : aussi il s'agit de garantir un juste équilibre entre protection et développement humain comme le président de la république l'a évoqué dans son discours de fin 2019. Il y a bien sûr aussi des **enjeux scientifiques car la connaissance des fonds marins basée sur la découverte des écosystèmes, dont font partie les ressources minérales**. Il y a aussi des **enjeux technologiques, économiques et même sociaux**, notamment d'importants enjeux territoriaux pour les zones insulaires : créer des formations et des emplois qualifiés, produire des ressources, développer une offre française et européenne de service, d'exploration, de surveillance environnementale... Un bel horizon tout particulièrement pour les jeunes.

Nous avons en outre en France de nombreux atouts dans la recherche et l'industrie avec les laboratoires concernés, du CNRS, l'Ifremer acteur historique dans ce domaine et de réputation mondiale, l'IRD,

des Universités, des centres techniques, le cluster maritime français, les pôles de compétitivité mer (Bretagne et Méditerranée), le BRGM, le SHOM, le milieu entrepreneurial où se développent des start ups, des PMI de grande qualité dans les différentes étapes de cette filière. Il s'agit aussi **d'enjeux de puissance** qu'il ne faut pas oublier. En effet, l'accès dans l'avenir à des matières premières minérales de base, ou rares à l'échelle du monde, dans un contexte mondial de concurrence où la coopération s'effrite au profit d'enjeux mercantilistes puissants, peut s'avérer primordial. Il existe enfin un **enjeu juridique**, de gouvernance, qu'il ne faut pas négliger. L'Autorité Internationale des Fonds Marins a mis en place des législations spécifiques dans les eaux internationales pour les trois types de ressources minérales maritimes et depuis deux ans un cadre juridique est en cours d'élaboration pour l'exploitation éventuelle des grands fonds marins.

Quel est le nombre de cosignataires dans ce cadre juridique international ?

Tous les états sont représentés. Par définition, **l'Autorité Internationale des Fonds Marins traduit la volonté des pays de mettre en place une approche multilatérale**, qui est fondamentale, sur les questions de développement autour des océans et de leur protection, hors des zones économiques exclusives à chaque état. Les fonds marins sont ici considérés comme un bien commun à l'ensemble de l'humanité. Des permis ont donc été octroyés à certains États qui doivent respecter ce règlement en matière d'exploration, avec des comptes rendus annuels et un renouvellement au bout de cinq ans selon une série de conditions à remplir. L'aspect environnemental est très important, ainsi que celui de contrôle et sécurité : il faut évidemment pouvoir s'assurer que les règles sont respectées.

Vous évoquiez tout à l'heure, l'océan ne peut pas être considéré uniquement par rapport aux ressources minérales qu'il contient. Il peut être vu comme un acteur de l'action sur le climat, sur la biodiversité, et pourrait représenter un partenaire pour l'humain dans sa démarche environnementale et de développement. Qu'en pensez-vous ?

Effectivement, comme je le disais tout à l'heure, l'océan joue d'abord un rôle fondamental pour la question climatique et son pouvoir de régulation est en temps normal plus important même que celui des forêts. Il absorbe un tiers du dioxyde de carbone produit par les humains et fournit la moitié de l'oxygène que nous respirons ! Il représente aussi l'un des principaux réservoirs de biodiversité dans le monde. En outre, l'océan constitue aujourd'hui la principale source de protéines pour trois milliards d'êtres humains et est une source d'emploi pour des centaines de millions de personnes. Des organismes sous-marins découverts à des profondeurs extrêmes sont également étudiés par la médecine et permettent de développer des médicaments (anti-cancéreux, anti-douleur, anti-oxydants) qui sont en cours de fabrication aujourd'hui. On voit bien **l'importance de l'océan, autant en tant que**

« Le premier enjeu qui est bien évidemment de nature environnementale (...) Il y a bien sûr aussi des enjeux scientifiques, des enjeux technologiques, économiques et même sociaux, d'enjeux de puissance, un enjeu juridique, de gouvernance. »



« Les fonds marins sont ici considérés comme un bien commun à l'ensemble de l'humanité. »

facteur de développement humain que pour son action régulatrice sur le climat. Notre objectif aujourd'hui est de combler les lacunes de nos connaissances sur ce milieu, ainsi que sur la capacité de l'humain à gérer durablement ses ressources. Il nous faut évaluer les impacts cumulatifs du changement climatique, de la pollution, connaître mieux les biodiversités marines, cartographier les grands fonds, les comprendre, les explorer, découvrir leurs écosystèmes, estimer les valeurs économiques des services liés à l'océan et qui peuvent évidemment rendre de grands services à l'humanité.

Dans votre rapport, vous notez qu'une augmentation de la production de métaux à hauteur de 3% par an implique un doublement de cette production tous les vingt ans selon la loi de l'exponentiel. Comment resituer la problématique de l'exploitation des ressources minérales maritimes dans un contexte d'augmentation toujours croissante de notre consommation ?

En schématisant à l'extrême, on se retrouve face à deux cas de figure. Dans le premier scénario, on ne change pas nos modes de développement et nous continuons comme avant dans l'idée d'une croissance continue de notre consommation. Or nous savons que cette consommation de ressources toujours plus grande est impossible dans le monde fini dans lequel nous vivons. Notre deuxième option est de chercher à transformer notre mode de développement. C'est ce que l'Union Européenne tente de mettre en place avec l'idée de la transition écologique, et le recyclage par exemple, qui pourrait aider à réduire cette consommation de matières premières. Malheureusement, les études nous montrent que ce recyclage ne peut porter que sur une partie très limitée des ressources que nous utilisons. Le smartphone par exemple, dont l'emploi est aujourd'hui généralisé, est constitué de cinquante métaux différents dont moins de dix sont actuellement recyclés, soit parce qu'ils sont présents dans des quantités extrêmement faibles soit parce qu'ils sont simplement inséparables car agglomérés entre eux. Le recyclage doit alors être intégré dans la conception même des produits.

Ainsi dans notre mode de croissance linéaire, le recours à

l'extraction minière semble aujourd'hui incontournable, même si notre priorité doit être à la limitation de l'usage des métaux, par l'usage de la technologie, par de nouvelles habitudes de consommation, par l'économie de la fonctionnalité, l'arrêt de l'obsolescence marketing qui consiste à encourager le consommateur à acheter un nouveau produit même lorsque le sien est en bon état, l'arrêt de l'obsolescence programmée etc...

Quel que soit le scénario dans lequel nous nous situons, nous nous retrouvons de toute façon face à une incertitude par rapport à cette problématique, d'ailleurs les chercheurs soulignent combien la complexité de l'économie des métaux est difficile à appréhender. Nous sommes donc amenés à faire **le choix d'une démarche d'anticipation, davantage fondée comme je le disais tout à l'heure sur une dynamique collective qui regroupe toutes les parties prenantes, plutôt que sur l'adaptation aux contraintes existantes et nouvelles, une gestion au coup par coup.**

Les minéraux, comme les océans et vous l'évoquiez plus tôt, sont des biens communs à l'ensemble de l'humanité. Elinor Ostrom définissait assez clairement les modes de gouvernance des biens communs par un accord entre les parties prenantes publiques et privées sur la base de règles précises. Cette notion de bien commun n'est pas évoquée dans le Rapport. Pourrait-on proposer un mécanisme similaire par rapport à la question de la gestion de l'exploitation des ressources minérales maritimes ?

Cette proposition n'est pas évoquée telle qu'elle dans notre rapport mais nous en parlons tout de même largement. Notre plan d'action est basé sur plusieurs priorités. D'abord, il s'agit de **conduire des missions, résolues et raisonnées, de découvertes des grands fonds et d'acquisition de connaissances sur les ressources sous-marines en lien avec les écosystèmes.** Cela correspond à la nécessité de mieux appréhender l'océan pour mieux le protéger et en faire un outil durable pour le développement humain. Ensuite, il nous faut **amplifier les efforts de recherche concernant les impacts environnementaux liés à cette exploration et a fortiori de l'éventuelle exploitation minière.** Nous devons aussi travailler à la culture et à l'information des populations et des décideurs sur les ressources de l'océan profond et leur utilisation, en passant par l'implication de toutes les parties prenantes sur les décisions éventuelles en matière d'exploitation responsable. Ainsi, considérant l'océan global comme un bien commun et en même temps que cette stratégie et ces programmes ne pourront être mis en place qu'en y associant le plus grand nombre et notamment les populations, cette question de la multilatéralité est bien évidemment fondamentale.

Pouvez-vous nous expliciter les projets et les propositions que vous développez dans le cadre de cette nouvelle stratégie nationale autour des océans et des grands fonds marins ? Vous évoquez par exemple l'idée d'un projet pilote qui constituerait le schéma général d'une sorte d'exploitation

« L'océan joue d'abord un rôle fondamental pour la question climatique et son pouvoir de régulation est en temps normal plus important même que celui des forêts. »

« Cette consommation de ressources toujours plus grande est impossible dans le monde fini dans lequel nous vivons. Notre deuxième option est de chercher à transformer notre mode de développement (...) même si notre priorité doit être à la limitation de l'usage des métaux. »

« exemplaire ».

Dans l'établissement de nos projets, nous sommes partis du principe que, quelle que soit la situation mondiale dans les décennies à venir et les éventuelles conséquences de la pandémie que nous vivons aujourd'hui, les grands enjeux qu'ils soient éthiques, environnementaux, géopolitiques, technologiques, socio-économiques, juridiques, sont amenés à demeurer. Il est donc impératif que la France puisse mobiliser ses atouts, en restant en liens avec ces enjeux fondamentaux. C'est autour de cette volonté que nous avons d'abord développé un **programme de recherche holistique, très ambitieux**, de connaissance des océans qui va permettre de mobiliser toute la communauté nationale et celle de nombreux laboratoires européens en partenariat. Nous avons ensuite développé un projet de chantiers de découverte, d'exploration des fonds marins **dans le but justement de construire cette action de recherche sur les impacts environnementaux** et c'est dans ce cadre que se trouve le projet pilote que vous évoquez. Son objectif est de tester le cadre et la faisabilité d'une exploitation durable des grands fonds marins. Son originalité, par rapport à d'autres projets existants, c'est d'abord que les données acquises lors du processus de mise en œuvre du pilote **donneront la possibilité**, à chacune des étapes d'avancée, de **poursuivre ou de renoncer à une exploitation**. Elle va nécessiter un ensemble de réelles innovations technologiques et à nouveau devra engager toutes les parties prenantes. Ce projet est particulièrement important car il peut nous permettre, à nous français, de réaliser un projet à l'échelle européenne.

De quelle façon cette proposition peut-elle s'articuler avec les projets de l'Europe ?

D'abord, l'Union Européenne reconnaît l'intérêt stratégique des ressources marines, qui sont donc incluses dans le cadre de sa politique portant sur les matières premières critiques pour l'économie. Une meilleure compréhension de l'océan et de ses ressources est clairement affichée comme une priorité politique, et plusieurs projets scientifiques ont d'ailleurs déjà été financés à un niveau européen. On peut en outre observer récemment une nouvelle orientation, instaurée par **l'agenda stratégique européen de 2019 à 2024 qui inclut le Pacte Vert** et sa déclinaison d'actions en termes de transition durable de l'économie, avec un accent mis sur la protection de l'environnement, sur la résilience des chaînes de valeurs, de production des entreprises. Dans sa communication à propos de la commission du 17 mai 2021, l'Europe présente également une nouvelle approche d'économie bleue durable. Il y est mentionné que lorsque l'Union Européenne participe à des négociations internationales, elle doit défendre la position selon laquelle les ressources minérales situées dans la zone internationale des fonds marins ne peuvent pas être exploitées avant que les effets de cette exploitation n'aient fait l'objet de recherches suffisantes, que les risques n'aient été évalués et qu'il n'ait été établi que les pratiques opérationnelles envisagées ne portent pas

gravement atteintes à l'environnement. Notre projet pilote correspond exactement à ces différents objectifs.

Il peut donc s'agir d'une proposition française pour une activité partenariale avec d'autres pays européens ?

Tout à fait, d'ailleurs dans la mise en place de cette stratégie et de son plan d'action sur dix ans nous avons déjà enclenché des processus de dialogue au début de l'été 2021 avec plusieurs autres pays européens qui sont évidemment très intéressés par ces questions puisqu'ils sont eux aussi des puissances maritimes, tels que par exemple, l'Allemagne, la Norvège ou encore d'autres pays européens. Il est à mon sens impératif de faire de ce pilote un projet européen qui saura se différencier d'un autre projet où la question environnementale ne sera peut-être pas aussi bien prise en compte.

Vous proposez par ailleurs une étude pluridisciplinaire définissant un pré-cahier des charges sur le mode de gouvernance de l'exploitation, que vous définissez sur un maximum de deux ans. Le projet pilote devrait lui se dérouler sur cinq. N'y a-t-il pas là une forme de contradiction ?

Nous proposons les différentes priorités et projets de cette stratégie et de son plan d'action soient mis en œuvre dans le même temps, non pas dans une logique séquentielle comme c'est souvent le cas en France mais dans une logique systémique.

C'est tout le travail que nous avons réalisé tout au long de l'année dernière, dans la mise en œuvre des projets, suite aux décisions prises par le Premier ministre lors du CIMER de janvier 21.

Cette étude pluridisciplinaire a effectivement comme objectif de fournir aux autorités publiques et à l'ensemble de nos concitoyens une approche globale des enjeux pour les prochaines années, qu'il est important de consolider. Elle sera donc menée en lien avec les autres projets structurants, c'est à dire le programme de recherche, les chantiers de découverte de l'océan, avec le projet pilote orienté vers la faisabilité. D'autre part, les résultats de cette étude vont nous permettre de gérer de façon plus efficace les autres projets qui s'inscrivent dans une période plus longue. Ils vont justement nous permettre de déterminer le moment où nous (collectivement) allons pouvoir décider en connaissance de cause de mettre en œuvre ou non des actions d'exploitation des ressources minérales profondes.

Encore convient-il que du côté de l'État français et de la démarche politique, de véritables processus de décision se déroulent conformément à ce qui a été décidé, avec rigueur et suivi dans le temps, avec des engagements réels de co-financements publics. Il y a là de très nets progrès à faire tout de suite, si nous voulons encore rester crédible et dans la course aux niveaux européen et mondial.

□ **Propos recueillis par Didier Raciné**
Rédacteur en chef d'Alters Média

« Les grands enjeux qu'ils soient éthiques, environnementaux, géopolitiques, technologiques, socio-économiques, juridiques, sont amenés à demeurer. »

« Un projet de chantiers de découverte, d'exploration des fonds marins dans le but justement de construire cette action de recherche sur les impacts environnementaux. »

Objectifs des Etats en matière d'exploration et d'exploitation minières des grands fonds marins			
Objectifs			
Intérêts géostratégiques et de sécurité des approvisionnements	Approvisionnement de l'industrie en métaux	Développement économique	Intérêt scientifique et acquisition des connaissances
Chine Russie	Allemagne Corée du Sud Etats-Unis Japon	Brésil Inde Norvège Etats insulaires (Islande, Papouasie-Nouvelle Guinée, Sri Lanka)	Australie Chili Danemark Indonésie Nouvelle Zélande

« Les ressources minérales situées dans la zone internationale des fonds marins ne peuvent pas être exploitées avant que les effets de cette exploitation n'aient fait l'objet de recherches suffisantes, que les risques n'aient été évalués. »

Exploration/exploitation minière des grands fonds marins	
Le positionnement actuel de la France	
7 atouts majeurs	4 faiblesses notables
<ul style="list-style-type: none"> • Importance de la ZEE de la France et grande diversité de faciès géologiques. • Expérience reconnue au niveau international et capacités des opérateurs concernés. • Existence d'un ensemble industriel, de formation et de compétences techniques de qualité. • Crédibilité au niveau mondial par son engagement environnemental. • Partenaire très apprécié dans les coopérations internationales existantes. • Présence active de la France au sein de l'AIFM au service d'une approche multilatérale. • Existence d'une marine militaire, pour sécuriser des actions d'exploration. 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de projet global pour les GFM et stratégie des matières premières et des mines peu visibles. • Lent recul dans le domaine des eaux profondes, par rapport à des Etats aux stratégies d'exploration et de sécurisation de leurs approvisionnements en matières premières. • Une relative dispersion des acteurs de la recherche et de l'industrie, des relations inégales entre sphère publique et opérateurs industriels. • Une absence d'action coordonnée entre membres de l'Union européenne directement concernés.
6 opportunités importantes	4 facteurs majeurs de risques/menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Levier de développement économique et social pour les Territoires des Outre-mer. • Possibilité de fédérer des acteurs de la recherche et de l'industrie et de construire des coopérations avec des opérateurs européens. • Besoins mondiaux en métaux en forte augmentation à long terme quel que soit le scénario de développement. • La question des GFM contraint à prendre en compte le long terme. • Une politique publique des GFM peut contribuer à conforter l'influence de la France dans le monde. • Consolider le multilatéralisme par le biais de l'AIFM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Opinion publique et autorités publiques (européenne/nationale) insuffisamment informées des enjeux liés à la protection et aux ressources de la mer et des débats publics souvent peu raisonnés. • L'affaiblissement de l'AIFM et de son cadre protecteur pour l'environnement pourrait favoriser une exploitation anarchique des ressources minérales des grands fonds. • Très faible connaissance des impacts environnementaux de l'exploration et de l'exploitation des ressources minérales profondes • Dépendance forte à venir à l'égard d'Etats aux stratégies globales dans les grands fonds marins.

Source: Synthèse publique du rapport de Jean-Louis Levet, SGMer, janvier 2021

Le compte carbone individuel

Comment conduire le processus vers la neutralité carbone ?

- ARMEL PRIEUR -

Peut-on conduire de façon simple, égalitaire et efficace la réduction des émissions de gaz à effet de serre, jusqu'à l'objectif de neutralité carbone prévu en 2050? Et cela d'abord au niveau de chaque État puis au niveau du globe? Actuellement, en Europe, le système de marché de quota carbone pesant au niveau des entreprises (ETS), n'a aucune efficacité (le cours du carbone ne monte pas).

Le dispositif de quota carbone individuel proposé et décrit ici est très prometteur : égalitaire, finalement assez simple, il serait intéressant de le discuter et de le tester à très grande échelle.



Armel Prieur

Président de l'Association pour l'emploi sans carbone

L'Accord de Paris définit que nous devons atteindre la neutralité carbone avant 2050 si nous voulons rester à moins de 2°C de réchauffement climatique mondial. Pouvez-vous nous décrire par des exemples chiffrés et simples le principe du système de quota individuel que vous proposez pour gérer cette réduction ?

Nous émettons actuellement à 9t de carbone/personne/an. La proposition du Compte carbone individuel est d'accorder un budget de points carbone à tous les citoyens (disons donc 9000 points), proposant ainsi un budget égalitaire pour tous, et de créer une agence carbone paritaire, indépendante et robuste qui gère les 67 millions de comptes. Le renouvellement de quota en année suivante est réduit de 6% et ceci pendant 30 ans, ce qui permet d'atteindre peu à peu 1.5t (30 fois 6% permet de réduire les émissions de 80% comme demandé pour 2050). Des points carbone sont dépensés à chaque achat correspondant à la quantité de carbone utilisés pour le produit ou le service acheté. Ils sont transmis au commerçant qui en a besoin pour acheter des produits à son grossiste, son fabricant, son fournisseur, son carburant etc... Les entreprises ont simplement l'obligation d'imputer aux clients tout le carbone utilisé pour les produits ou les services vendus. Chacun à obligation d'équilibrer son registre carbone annuel.

1. <https://www.comptecarbone.org/recours-%C3%A0-loeconomie>

2. <https://www.comptecarbone.org/avecqui>

Comme 100% des consommateurs sont ainsi amenés à préférer les produits et services moins carbonés, les entreprises sont prises dans l'effet levier de réduire leurs contenus carbone pour garder leurs clientèles. La relocalisation induite de l'économie (réduction des coûts carbone liés au transports) peut conduire à 5 millions d'emplois comme évalué dans le Wikipédia Compte carbone.

Pouvez-vous nous décrire les autres grands systèmes de régulation de l'émission du CO₂ actuellement avec leurs avantages et inconvénients ?

La **taxe carbone** est facile à mettre en œuvre (avantage) et remplit les caisses de l'État mais reste antisociale et se montre inefficace (elle pèse plus sur les pauvres, alors que ce sont les riches qu'il faut plafonner).

Les chiffres de l'étude de Lucas Chancel sont impressionnants en ce sens : si la moyenne française des émissions est de 9t d'équivalent CO₂ par personne et par an, les 10% les plus riches émettent 25t et les 50% à plus bas revenus émettent 5t. 65% des Français seraient en dessous de la moyenne. Voir www.comptecarbone.org/sources-etudes où est sourcée l'étude.

Pour les **quotas industriels** (ETS, *Emission Trading Scheme*, appelés « droits à polluer »), il s'agit de quotas de carbone imposés aux industriels, échangeables, et dont la valeur augmente en principe selon l'offre et la demande. Cela devrait réduire les émissions puisque le prix augmente avec la consommation. Mais en fait cela n'aboutit pas car il y a des quotas gratuits. Les spécialistes démontrent que c'est non seulement inefficace, mais également contreproductif comme développé sur la FAQ n°19 du site Réponses aux objections (comptecarbone.org).

Pour le compte carbone individuel, **les quotas à la consommation**, il s'agit d'allouer un quota moyen gratuit de façon égalitaire à chacun, comme on offre la 1^{ère} heure de parking gratuite ou le premier mètre cube d'eau. C'est donc une mesure sociale qui ne peut desservir que les plus fortunés, lesquels ont les moyens de s'équiper de véhicules électriques et de logements optimisés.

« Si la moyenne française des émissions est de 9 t d'équivalent CO² par personne et par an, les 10 % les plus riches émettent 25 t et les 50 % à plus bas revenus émettent 5 t. »

Nos quotas à la consommation comme l'avait proposé Pierre Calame ont l'avantage d'être égalitaires et porter un vrai effet levier sur les entreprises...

Dans quel cadre faites-vous cette proposition? Pouvez-vous en rappeler rapidement l'historique?

En novembre 2019 nous avons été invités à animer une soirée des citoyens de la Convention Citoyenne pour le Climat ; nous y observons que les mesures non-systémiques auraient peu d'effet : nous nous sommes rapprochés de Pierre Calame pour rendre concrète sa proposition de quotas carbone individuels (cf. ses livres¹ de 2009 et 2018).

C'est devenu le principe de compte carbone, égalitaire et réduisant les émissions de 6% chaque année. Les citoyens de la Convention Citoyenne pour le Climat n'ont pu en débattre du fait du refus des organisateurs. C'est devenu alors un mouvement pour viser un referendum, désormais porté par plusieurs organisations².

Vous proposez que les quotas de carbone soient échangeables contre monnaie, principalement pour donner de la souplesse au dispositif. Ne craignez-vous pas des effets pervers liés au marché des quotas ?

Ne faudrait-il brider la liberté de ce marché des quotas, en imposant ces échanges uniquement à travers une agence d'État ?

Les quotas carbone sont effectivement échangeables, mais nous réfutons le terme de marché car l'ajustement nécessaire n'a pas les caractéristiques d'un marché, il sert seulement à ne pas bloquer les personnes ayant épuisé leur budget avant la fin de l'année et à apporter une récompense aux plus sobres (souvent par force) : les plus riches pourront racheter un peu des quotas qu'auront pu revendre les plus modestes. Nous proposons que l'autorité d'ajustement soit régionale.

Pour répondre aux critiques selon lesquelles les riches pourraient acheter autant qu'ils veulent, nous proposons qu'on ne puisse acheter plus que le quota

(qui réduit chaque année).

Un ménage modeste pourrait revendre pour 800 à 2000€, il ne sera toutefois payé cash que de la moitié, les 50% restant conservés en compte pour parer à un manque insolvable en fin d'année. Nous précisons aussi en règle n°9 qu'aucun besoin vital ne sera rendu impossible :

« 9-Protection : tout besoin vital est couvert sans achat d'excédents. Un barème de surquotas est établi pour les situations familiales critiques en matière de carbone ».

Qu'est-ce qui garantit qu'il n'y aura pas spéculation sur le prix du quota ? Ou externalisation des émissions vers les pays les plus pauvres ?

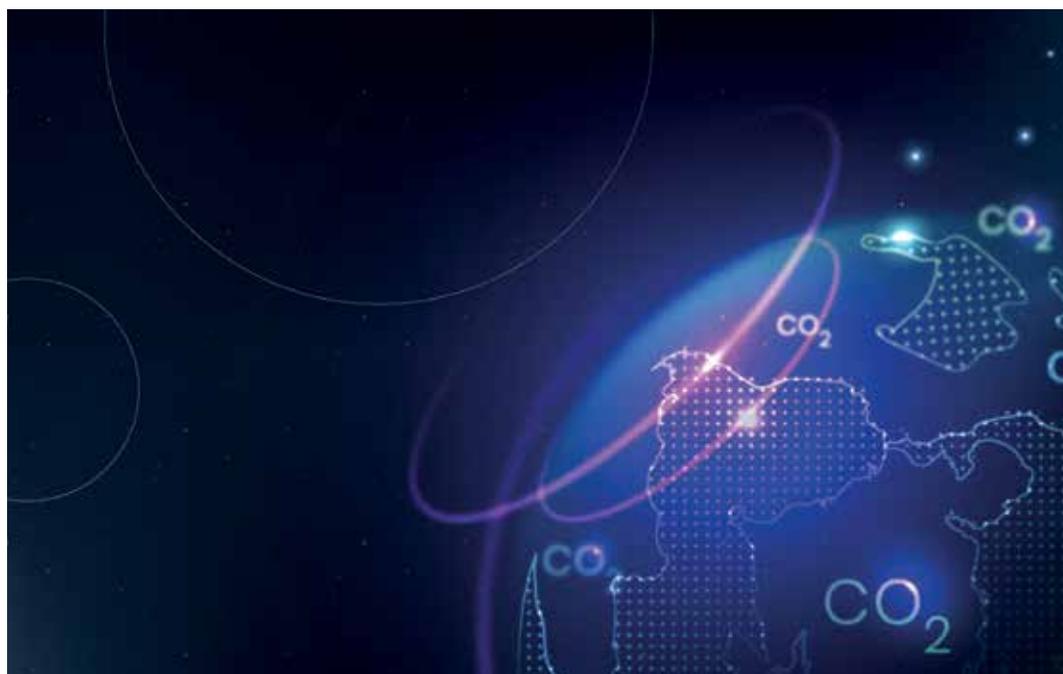
Notre proposition de quotas à la consommation est limitée au périmètre de comptabilité nationale, la compensation hors frontières n'apportant pas de budget supplémentaire. Nous bloquons la spéculation en annonçant que le quota non utilisé en fin d'année est signe de bon citoyen et il est perdu, le quota d'année suivante est renouvelé à 94%. Pour des facilités techniques empêchant les afflux de fin d'année, le renouvellement se fait à date d'anniversaire de chaque citoyen. La chasse aux transports inutiles génère la relocalisation de l'économie.

N'y a-t-il pas un problème du fait de la différence des niveaux de vie entre divers pays ?

Lors des assises du climat, le directeur climat du Conseil de l'UE nous a fait remarquer que son pays (Slovaquie) a une moyenne 50% inférieure à l'empreinte carbone allemande, rendant impossible un ajustement direct au niveau européen ; nous proposons donc une coordination européenne entre les agences carbone nationales, détaillé sur www.CEQUIC.eu : il y est proposé que lorsque les niveaux se rapprocheront, on puisse fusionner les agences pour faire un continent bas-carbone puis un monde sans carbone.

Bien sûr c'est un effet mondial que nous visons : si notre

« Nos quotas à la consommation ont l'avantage d'être égalitaires et porter un vrai effet levier sur les entreprises... »





« Les quotas carbone sont effectivement échangeables, mais nous réfutons le terme de marché, il sert seulement à ne pas bloquer les personnes ayant épuisé leur budget avant la fin de l'année. »

« C'est un effet mondial que nous visons : si notre modèle est efficace, il devrait être repris partout, tant le problème est global. »

modèle est efficace, il devrait être repris partout, tant le problème est global.

Le démarrage serait plus efficace à plusieurs pays qu'un seul, si Espagne, France et Italie démarraient ensemble, cela nous éviterait qu'on accuse un pays pronucléaire de vouloir faire du prosélytisme.

La quantité de CO² (le quota) peut-il être le même au Bangladesh par exemple et en France ?

Oui, rêvons de l'extension au monde entier, la terre entière devra faire effort... mais pas en vases communicants : seulement pays par pays.

Imaginons : si la neutralité mondiale demande qu'on arrive à 1t par humain et qu'en 2050 nous en sommes à 2t dans les pays occidentaux et 0,5t dans les pays les plus pauvres, alors cela nécessite des transferts financiers entre riches et pauvres pour faire descendre les riches à 1t (sans que les pays pauvres n'augmentent leur empreinte carbone).

Peut-on adopter un prix universel de points carbone ? Ne risque-t-on pas de voir des gens acheter des points dans des pays où le prix est nettement moins cher, et finalement éviter toute contrainte de quota ?

Chaque agence carbone épouse le périmètre de sa comptabilité nationale, ainsi nous proposons un cours variable selon la demande dans le périmètre local.

Les banques savent dire à l'agence carbone nationale les dépenses effectuées hors frontières, nous proposons alors d'obliger l'acheteur de déclarer la nature du produit ou du service parmi 5 catégories (carburant, billets d'avion & transport, alimentation, services, achats) et s'il ne veut pas répondre il lui est imputé un débit carbone selon la règle du ticket perdu d'autoroute (qui fait payer le prix maximum).

Déjà entre deux régions françaises nous poussons à séparer les cours, mais à rattraper si des écarts dépassent 10% : ce serait obtenu par les autorités régionales d'échange de points carbone. Comme tous les citoyens d'un même pays sont égaux devant la loi, il est possible de réguler. Mais entre deux pays différents, cela semble impossible, imposant un fonctionnement en parallèle.

Suivons l'analogie avec les régimes de TVA qui sont à différents taux : le fisc de chaque pays assure les transitions.

Les points carbone sur importations sont portés en négatif dans les registres carbone des entreprises sans que soit définie leur valeur (elle ne peut vendre des points carbone). Si l'entreprise exporte, elle reçoit des points en positif sur son registre pour équilibrer sa production. C'est l'agence carbone nationale qui assure la balance. Si c'est un particulier qui achète un billet d'avion à Bruxelles, il est imputé de points carbone par l'agence carbone nationale selon déclaration expliquée ci-dessus. La contre-valeur en euros ne compte que lorsqu'un consommateur est déficitaire, et on ne définit pas si ce sont des points carbone pour les consommations domestiques ou à l'étranger.

Devant l'urgence et le travail nécessaire, le passage par les EU-ETS n'est-il pas une solution plus simple à mettre en place rapidement au niveau international ?

Si les ETS des industriels n'avaient pas les inconvénients que beaucoup d'observateurs ont pointé (lire par exemple Benjamin Coriat sur cette question), ils pourraient être faciles de mise en œuvre. Malheureusement ils ne montrent pas d'efficacité : c'est comme si, pour réduire l'alcoolisme, on demandait aux producteurs de whisky de faire un effort.

Il n'est toutefois pas souhaitable de demander à arrêter les EU-ETS, cela enverrait un signal d'abandon de pression environnementale ; alors il nous faudra faire cohabiter les systèmes jusqu'à ce que soit démontré la contre-productivité des « droits à polluer ».

La faisabilité du compte carbone a été longuement étudiée, nous préconisons de

1. préparer un référendum à questions emboîtées,
2. puis de mettre en place l'agence carbone et son mécanisme de transport de points carbone par cartes bancaires et smartphones,
3. mettre en place l'étiquetage en deux temps (première année avec valeurs simplifiées approchées définies par l'ADEME qui est en train de mettre en place un référentiel tous-produits et services, puis en seconde année les contenus sont affinés par les transferts le long de la chaîne de valeur),
4. mettre en place les contrôles par experts-comptables et commissaires aux comptes,
5. valider la nomenclature douanière européenne (elle est actuellement gérée par la direction Taxud de la Commission européenne),
6. consolider le fonctionnement des autorités régionales d'ajustement...

Quelle est votre stratégie pour convaincre les décideurs à adopter ce système ?

Nous recherchons l'appui des médias et le soutien populaire par la création de 1000 comités locaux qui assurent du débat et pédagogie, et poussent les élus locaux à soutenir le mouvement.

▣ Propos recueillis par Didier Raciné
Rédacteur en chef d'Alters Média

Vu d'Asie n°3

Pourquoi la France ne doit pas oublier l'Afghanistan

- DIDIER CHAUDET -

En Afghanistan, la menace de l'État Islamique (très réelle), les enjeux migratoires (probables à terme), la situation géostratégique du pays (liés aux rivalités internationales de plus en plus vives) et bien sûr les questions humanitaires sont des enjeux majeurs pour la France et l'Europe. C'est pourquoi la situation en Afghanistan nécessiterait un grand débat. Que nous commençons à alimenter par cet article de Didier Chaudet.

« La question migratoire, les dangers sécuritaires transnationaux, les conséquences de la compétition, de plus en plus dure, entre grandes puissances, sont autant de questions qui concernent également tous les Européens. »



Didier Chaudet

Consultant indépendant, rattaché à l'IFEAC (Institut Français d'Études sur l'Asie centrale) et au CAPE (www.capeurope.eu)

Soyons clairs dès le départ : pas de surutilisation du pathos dans cet article. Pas de couplet sur la nécessité de défendre « la-femme-afghane-opprimée ». Pas d'exhortation à une « responsabilité » particulière de la France.

Ce discours a été décrédibilisé. Il a empêché toute critique des failles du régime précédent : sa corruption, qui a fait disparaître une partie non négligeable de l'argent nécessaire au développement économique du monde rural ; sa mauvaise gouvernance, qui lui a aliéné de plus en plus de provinciaux, de plus en plus de jeunes, pendant que les élites politiques, à Kaboul, s'enrichissaient (et préparaient leur exil doré, à Dubaï ou aux États-Unis). Et si défendre l'égalité femmes-hommes partout est une question de bon sens, on s'étonnera que l'émotion de certains se limite au sort de la femme afghane, oubliant des femmes en situation non moins difficile ailleurs, des Rohingyas aux Saoudiennes. Derrière la rhétorique de l'engagement humaniste, il y avait trop souvent du cynisme, de l'opportunisme, ou une ignorance crasse des réalités afghanes.

Certes, dans une vision de l'Afghanistan plus ancrée dans les réalités du terrain, ce pays n'est pas au cœur des priorités françaises. On l'a évoqué dans le précédent billet « Vu d'Asie » : avant de vouloir peser sur les destinées asiatiques, la France a intérêt à s'investir d'abord en Europe et en Méditerranée, une logique rationnelle pour une puissance moyenne, qui doit

donner la priorité à son voisinage immédiat. Malgré tout, si on suit une définition rigoureuse de ce qui doit motiver la diplomatie d'un État important, même avec des moyens limités, alors, le futur de Kaboul ne devrait pas laisser Paris indifférent.

Objectifs de la politique étrangère française : une approche générale

La responsabilité de la diplomatie française est triple :

- défendre les intérêts français, à tous les niveaux : c'est la logique même de l'État tel qu'il a toujours existé ; avant de défendre des idées, l'État français doit assurer la sécurité du territoire, et de ses citoyens, ainsi que de protéger leurs capacités de prospérer ;
- défendre la sécurité et la stabilité européennes, qui est aussi la nôtre, surtout dans le cadre de notre association à l'Union européenne. Certains peuvent rejeter l'idée par euroscepticisme, mais la réalité aujourd'hui, c'est que la France fait partie de l'UE, quoi qu'on en pense ; et qu'elle est même, plus encore après le « Brexit », un pilier de cette Union. Par ailleurs, la question migratoire, les dangers sécuritaires transnationaux, les conséquences de la compétition, de plus en plus dure, entre grandes puissances, sont autant de questions qui concernent également tous les Européens ;
- et, tant que cela ne heurte pas ces deux premiers points, défendre des grands principes qui sont des questions de bon sens pour l'avenir de l'humanité (la lutte contre la pollution, le réchauffement climatique,



« La priorité de la France, et des autres pays européens, devrait être avant tout d’empêcher que cette menace djihadiste ne se matérialise. »

etc.) ou son amélioration (démocratie, droits de l’Homme, État de droit, etc.). Même si ce troisième point n’est pas sans importance, il est impératif qu’il ne fasse pas oublier l’importance des deux premiers : chaque fois qu’un État occidental a commis cette erreur (en Irak, en Afghanistan, en Libye), le coût a été sévère.

Avec cette définition des objectifs de la diplomatie française en tête, on perçoit vite pourquoi l’engagement français en Afghanistan ne peut pas totalement disparaître.

Un danger sécuritaire non négligeable : Daech en Afghanistan

Si on prend en compte la question des valeurs, c’est l’honneur de la France que d’ouvrir ses portes au moins à certains Afghans. On pense par exemple aux Hazaras, des chiites qui peuvent légitimement se sentir en danger entre des Taliban qui leur ont été hostiles par le passé, et les djihadistes de l’État Islamique au Khorasan (EI-K, la branche régionale de Daech), qui veulent les exterminer. De même, tout Afghan ayant travaillé pour l’armée française, toute femme ayant combattu pour l’égalité des droits dans son pays, devrait être accueilli sans réserve. Si la France veut efficacement défendre des « valeurs » sur le dossier afghan, elle devrait se concentrer sur ces cas.

Mais pour Paris, la nouvelle question afghane devrait d’abord être d’ordre sécuritaire, et l’amener à se pencher sur le danger représenté par l’EI-K. C’est

parce que Daech a réussi durablement à s’implanter en Afghanistan qu’on a vu un pays comme la Russie changer son discours sur les Taliban, du rejet à l’accommodement : preuve que le danger doit être pris au sérieux.

On évoque souvent des chiffres assez limités, entre 1000 et 2000 combattants associés à l’EI-K. Mais ils sont difficilement vérifiables. Par contre, ce qu’on sait, et ce que devrait inquiéter, c’est le fait que ce groupe djihadiste a réussi à recruter parmi les déçus des Taliban : les plus radicaux bien sûr, des Taliban pakistanais, mais aussi, aujourd’hui, des anciens des forces de sécurité de l’ancien régime pro-américain... Leur capacité d’action semble se renforcer. Elle a en tout cas été largement prouvée ces derniers temps. Entre le 18 septembre et le début du mois de décembre, l’EI-K a pu mener à bien 90 attaques à l’intérieur de l’Afghanistan.

L’EI-K, par ses actions, pourrait entraîner une plus grande instabilité régionale, gênante pour les intérêts de tous, Français et Européens compris. Et il ne faudrait pas penser que cet intérêt régional fasse oublier à la branche régionale de l’État Islamique sa haine de l’Occident : des entretiens menés avec des anciens membres du groupe terroriste nous apprennent que les liens entre Daech au Proche-Orient, et l’EI-K, ont toujours été préservés, que des combattants sont passés d’une région à l’autre. Toujours selon ces entretiens, des Allemands, des Français, des Russes, vivaient dans un « village international » tenu par l’EI-K en Afghanistan, déjà, en 2017. L’EI-K a la même

« Mais une instabilité grandissante est surtout l’assurance d’une victoire des plus radicaux : une nouvelle guerre civile, de fait. »

idéologie, les mêmes ennemis que Daech en Syrie et en Irak, et la France, l'Europe en font partie. Si le groupe a l'opportunité de s'imposer de plus en plus sur une partie du territoire afghan, voire d'y recréer un « Califat », le risque terroriste contre l'Europe sera réel. La priorité de la France, et des autres pays européens, devrait être avant tout d'empêcher que cette menace djihadiste ne se matérialise.

Afghanistan : désastre humanitaire en cours, deuxième crise migratoire à venir

À côté du danger sécuritaire représenté, potentiellement, par Daech, ce qui devrait inquiéter Paris et les autres capitales européennes est le désastre économique et humanitaire vécu en Afghanistan aujourd'hui.

Le désastre annoncé est le fruit de la situation géopolitique : face à la victoire totale des Taliban, la communauté internationale, suivant les Américains, a gelé les sommes détenues par l'État afghan à l'étranger, et a supprimé ses programmes d'aide. Dans un pays où l'aide internationale représentait 75% de la dépense publique, l'impact a été fatal : pénurie d'argent liquide, flambée des prix, difficulté d'accès aux produits de première nécessité, et, de fait, une situation de famine de plus en plus répandue.

Cela aura forcément un impact politique et géopolitique. Certains peuvent cyniquement s'enthousiasmer du fait que cette situation pourrait affaiblir le pouvoir des Taliban, les faire apparaître comme incapables. Mais une instabilité grandissante est surtout l'assurance d'une victoire des plus radicaux au sein des Taliban, voire d'une fragmentation du mouvement faisant disparaître l'Afghanistan en tant que territoire unifié au profit de fiefs tenus par des chefs de guerre : une nouvelle guerre civile, de fait. Et une fragmentation qui profiterait aux groupes djihadistes comme l'EI-K.

Mais sur le plus court terme, c'est surtout la possibilité d'une nouvelle crise migratoire qu'il faut prendre en compte. Un problème qui ne pourra être géré qu'au niveau européen.

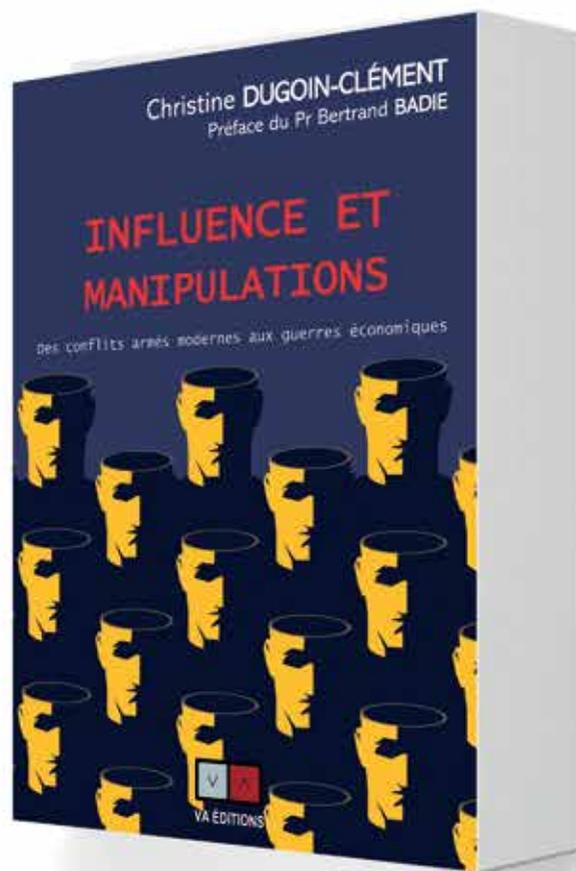
Ce serait une erreur de penser que la pression migratoire afghane, qui a continué jusqu'à aujourd'hui, restera forcément stable. Cette approche ne prend pas en compte la fatigue et l'agacement des pays qui empêchent un déferlement humain plus important vers l'Europe : le Pakistan, l'Iran, la Turquie, qui doivent gérer un nombre important de réfugiés. Les pays européens sont vus comme riches, ouverts, respectant les droits humains : c'est, après tout, ce qui a été mis en avant ces vingt dernières années, c'est ce que les Européens, auxiliaires des Américains, ont prétendu apporter sur place. Il est donc naturel, pour la prochaine vague de réfugiés, de regarder, à nouveau, vers l'Europe.

Face au possible danger sécuritaire, face à la probable pression migratoire, le dossier afghan va donc s'imposer à la France. Mais on n'a évoqué ici que ce sera, ce que devrait être, les priorités des prochains mois. Des rivalités géopolitiques à la lutte contre le trafic de drogues, sans oublier les opportunités économiques si la situation se stabilise dans ce pays, bien des sujets feront que Paris ne pourra négliger l'Afghanistan.

Bien sûr, quand on est une puissance moyenne, même avec des ambitions globales, on a, quoi qu'il arrive, des moyens financiers limités. Cela signifie qu'une bonne politique afghane de la France à l'avenir, passera forcément par un retour d'expérience sur les choix passés. On a entendu beaucoup d'attaques (faciles) contre la politique américaine depuis la chute de Kaboul aux mains des Taliban ; mais, curieusement, bien peu d'analyses critiques de la politique de la France en Afghanistan depuis le début de la « guerre contre le terrorisme ». À défaut d'un débat public sur le sujet, on peut espérer que ce travail d'introspection est fait au sein des ministères concernés.

■ Didier Chaudet





La «manipulation consentie» ne serait-elle pas le mal absolu de ce siècle?

Connaissez-vous les « opérations d'influence » ? Ces procédés de manipulation à grande échelle qui permettent d'influer sur l'opinion publique et de modifier le comportement des individus. Qu'elles soient menées à des fins politiques ou militaires pour affaiblir l'adversaire, qu'elles visent des populations locales ou des opinions publiques étrangères, elles défraient la chronique.

Lors de la guerre civile ukrainienne, au cours de l'affrontement entre Kiev (Kyiv) et les séparatistes à l'Est du pays, les cyberattaques y ont été d'une telle ampleur, que l'OTAN a qualifié la zone de laboratoire à ciel ouvert pour ces entreprises de manipulation par l'information à grande échelle. Véritable plongée au coeur de ces opérations, l'auteur nous offre la synthèse passionnante de son travail de terrain. Elle pénètre dans les arcanes de ces opérations, analyse les modes opératoires et décortique les causes de leur redoutable efficacité, jusque dans la vie économique.

L'ouvrage démontre ainsi l'impact de ces opérations, dont nous sommes les acteurs par le biais des réseaux sociaux, sur la pérennité de certains organismes et la santé des individus.

Christine DUGOIN-CLÉMENT est docteur en science de gestion à l'IAE Paris Business School Sorbonne Paris 1 où elle est chercheur pour la chaire « Normes et Risques » et pour le think tank « CapEurope ».



VA-EDITIONS.FR



**Économie
& ordre matériel**

Comment évolue le monde de l'entreprise ?

Au-delà des aspects conjoncturels plus ou moins immédiats, comment les changements profonds (dont témoigne le COVID ou la perte de biodiversité par exemple) se traduisent-ils dans le monde entrepreneurial ? Quels mouvements de fond (sans jeux de mots !) peut-on observer ?

Les témoignages que nous avons pu recueillir auprès de trois très jeunes start-ups, de deux entreprises à mission (dont une très ancienne – 250 ans d'âge – mais aussi très moderne), d'une très grande entreprise du Luxe, nous montre que cela bouge et même beaucoup. La prise de conscience diffuse, accélérée par le COVID, que l'avenir de l'entreprise est en jeu, que sa survie peut même être menacée, est assez frappante. Et la réflexion sur la mission de l'entreprise est engagée pour les entreprises interrogées. Une réflexion sur l'avenir est vraisemblablement présente dans la plupart des entreprises.

Or, c'est ce qui est réfléchi et théorisé dans la très belle étude réalisée et publiée par

« Cette analyse très poussée de l'évolution de l'entrepreneuriat, de son moteur principal à savoir l'imaginaire renouvelée de ce qu'est réellement entreprendre, imaginaire qui pousse l'entreprise à changer, des voies de cette évolution, des difficultés techniques et comptables sur le chemin... Cette analyse donc fera date ! »

le Cabinet Prophyl sous la direction de Geneviève Ferone Creuset : «Entreprise & post-croissance. Réinitialiser nos modèles économiques, comptables et de gouvernance». Cette analyse très poussée de l'évolution de l'entrepreneuriat, de son moteur principal à savoir l'imaginaire renouvelée de ce qu'est réellement entreprendre, imaginaire qui pousse l'entreprise à changer, des voies de cette évolution, des difficultés techniques et comptables sur le chemin... Cette analyse donc fera date !

La réflexion sur la réindustrialisation du pays (Anaïs Voy-Gillis) est un autre angle pour analyser les évolutions sans doute durables du paysage entrepreneurial. Il est complété par la présentation du plan de Négawatt pour piloter la transition énergétique par la maîtrise des empreintes CO₂, matière et environnementales. Une dimension nous semble à développer dans ces travaux est le rôle des territoires pour élargir, catalyser et soutenir la transition entrepreneuriale.

« Entreprise & post-croissance »

Pas de transition écologique, sans transition entrepreneuriale !

- GENEVIÈVE FERONE CREUZET -

Le Cabinet Prophil a réalisé avec ses partenaires et a publié une étude de grande importance : *Entreprise & post-croissance. Réinitialiser nos modèles économiques, comptables et de gouvernance*. Cette étude novatrice, très fouillée et pédagogique, inspirera de nouvelles réflexions, dont certaines initiées ici. Dans le cadre restreint d'une interview, il est impossible de présenter toute la richesse des travaux développés : nous incitons à lire ce document.

« On ne peut donc pas repenser l'évolution du monde, sans impliquer l'entreprise, ni sans s'interroger sur son avenir. »



Geneviève Ferone Creuzet
Cofondatrice et associée de Prophil

Le changement climatique impose au niveau de la société mondiale de repenser le concept de croissance. Et le concept d'entreprise post-croissance que vous lancez avec audace, y répond bien sûr et vise aussi à dépasser le débat entre « croissance » et « décroissance ».

Pouvez-vous nous dire pourquoi ce concept d'entreprise post croissance et nous le présenter globalement ?

Comment peut-il aider à dépasser le faux débat « croissance » et « décroissance » ?

Bien sûr, le changement climatique impose de repenser le modèle de croissance. Nous devons abandonner la poursuite de la croissance économique illimitée comme un projet de société. Rester sur les rails de cette croissance est synonyme de condamnation.

« Or, nous évoluerons dans un monde complexe : fin d'un climat stable, énergie plus chère et taxée, accroissement des inégalités, et ce sont les entreprises qui vont devoir assumer une grande partie de cette transformation. »

Nous sommes partis de deux constats :

1. Le débat entre croissance et décroissance est saturé et il tourne en rond : il s'agit de deux conceptions absolues de l'économie : il n'existe ni croissance ni décroissance dans l'absolu et ces représentations sont donc relatives et trompeuses.
2. Il y a très peu de travaux sur ces questions précises au niveau de l'entreprise : certes le sujet de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise est désormais bien circonscrit, mais les questions relatives aux interactions avec « le vivant » et au partage de la valeur sont plus embryonnaires. Il existe des briques, mais pas de solutions systémiques convaincantes. Quel est l'avenir des entreprises dont le cœur de l'activité n'est ni soutenable d'un point de vue écologique, ni d'un point de vue social ?

Or, nous évoluerons dans un monde complexe : fin d'un climat stable, énergie plus chère et taxée, accroissement des inégalités, et ce sont les entreprises qui vont devoir assumer une grande partie de cette transformation. C'est pourquoi nous avons posé le problème de front, au niveau de la gouvernance, du modèle économique et de la mesure comptable de la valeur : ce sont les angles morts de la RSE alors qu'il s'agit les questions clés pour l'entreprise.

Comme vous le dites : « La post-croissance répond à l'injonction immédiate de décarboner notre économie, mais ne saurait contenir cette seule

1. Étude Prophil, p. 11

2. Étude Prophil

perspective, si elle n'invente pas d'autres figures du progrès. Il s'agit aussi d'arrêter de prétendre que la vie peut être réduite à sa dimension économique et une avalanche de métriques ».

Pouvez-vous nous présenter les grands traits de cette entreprise post-croissance, comme vous la voyez ?

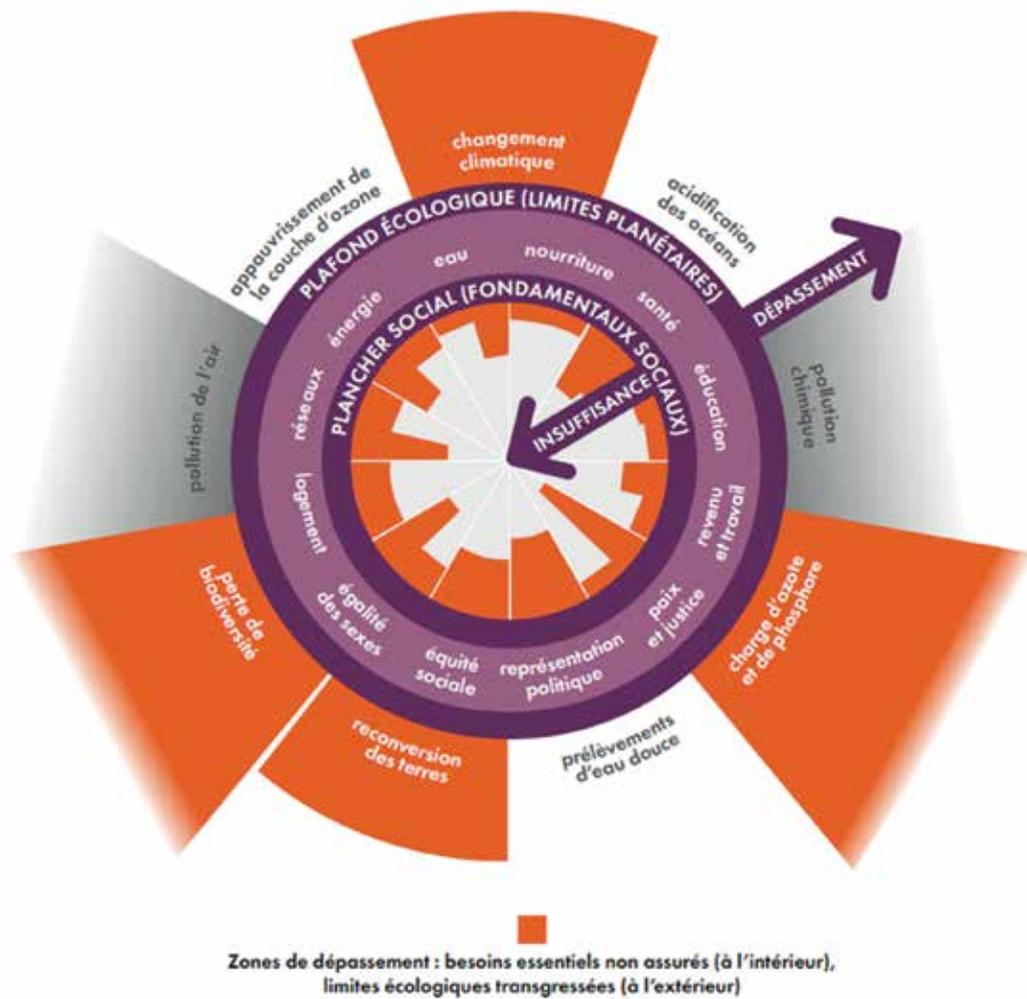
Les travaux initiés autour du « développement durable », sont toujours valides mais doivent être réactualisés et approfondis : maintenant les menaces sont tangibles et immédiates. Nous ne pouvons plus nous satisfaire d'une approche réparatrice à la marge mais procéder à la réinitialisation radicale et immédiate de nos modèles économiques et comptables et de gouvernance.

Notre réflexion sur la post-croissance a été particulièrement nourrie par les travaux de Kate Raworth (2018) que l'on appelle « théorie du Donut »

et qui vise à réencastrier l'économie dans un espace écologiquement sûr et socialement juste, dans lequel l'humanité peut s'épanouir et prospérer sans voir son existence menacée. La post-croissance s'apparente à un modèle de soutènement, reposant sur un système de valeurs, au sens économique, éthique et philosophique, capable de nous ancrer dans un futur – encore – désirable. Ainsi une entreprise s'engage dans la post croissance lorsqu'elle a l'ambition de rendre ses activités pleinement soutenables sur les plans environnemental (les limites planétaires), social (respect des fondamentaux sociaux) et économique (prospérité).

La post-croissance encapsule, en même temps, la prise en compte impérative des processus biologiques, qui permettent l'habitabilité de la Terre, avec les

La théorie du Donut



« Ainsi une entreprise s'engage dans la post-croissance lorsqu'elle a l'ambition de rendre ses activités pleinement soutenables sur les plans environnemental (les limites planétaires), social (respect des fondamentaux sociaux) et économique (prospérité). »

Kate Raworth a imaginé cet « espace sûr et juste » sous la forme d'un Donut ou beignet : au centre se trouve un plancher social, c'est-à-dire un seuil de bien être en deçà duquel personne ne devrait tomber (« les fondamentaux sociaux »).

Le beignet est délimité à l'extérieur par un plafond écologique que nous ne devrions pas dépasser (les « limites planétaires »). Il s'adresse aux organisations publiques et privées, et il a déjà été expérimenté dans un certain nombre de villes (Amsterdam, Philadelphia, Portland).

Des outils commencent à être développés pour appliquer ce cadre dans les entreprises, même si aucun guide pratique n'a encore été publié. Sans prétention académique, notre étude propose d'approfondir cette réflexion afin d'offrir aux dirigeants un cadre de pensée et d'action pour réinitialiser leurs modèles de gouvernance – économiques et comptables – et s'engager sur la voie de la post-croissance.

« La motivation est moins du ressort de l'éthique que du pragmatisme : nous sommes condamnés à la post-croissance, à rentrer dans un « nouveau monde » ».

Une première définition de la post-croissance

Une entreprise s'engage sur la voie de la post-croissance lorsqu'elle a pour ambition de rendre ses activités pleinement soutenables sur les plans environnemental (respect des limites planétaires), social (respect des fondamentaux sociaux) et économique (prospérité).

L'entreprise fixe des limites à sa croissance, afin de s'assurer que le développement de l'activité économique est au service de son objectif de soutenabilité. La stratégie de développement de l'entreprise est (re)définie sur la base d'objectifs qualitatifs, c'est-à-dire que l'accent n'est pas mis sur la croissance en termes d'augmentation des ventes, de l'emploi, des actifs ou de la valorisation financière.

NB : Le fait de se fixer des limites n'implique pas de rejeter toute forme de croissance, qui peut être nécessaire pour se stabiliser sur son marché ou pour lever les freins à la transformation de l'entreprise (par exemple, racheter son capital pour recouvrer son indépendance ou s'émanciper de certaines contraintes du marché). L'entreprise doit pouvoir justifier que tout processus de croissance contribue davantage à la préservation ou la régénération des ressources (naturelles et humaines) qu'elle n'en consomme ou n'en détruit dans le cadre de ses activités.

acquis socioculturels qui maintiennent la cohésion sociale et garantissent la dignité de l'Homme. D'une certaine façon, il s'agirait d'articuler ces trois concepts : l'habitabilité, l'hospitalité et la prospérité. Comme l'évoque la philosophe Simone Weil, il faut lutter contre une domination des ordres purement techniques, s'illustrant par exemple par des projets de géoingénierie, dans lesquels les dimensions éthique et humaine seraient absentes. Il ne s'agit pas non plus de tourner le dos au progrès par angélisme ou dogmatisme, mais de le rediriger dans une perspective écologique et sociale. L'idée d'un Contrat naturel comme évoqué par Michel Serres ou d'autres philosophes comme Bruno Latour, est intéressante.

Pourquoi l'entreprise doit-elle, elle aussi se transformer, s'engager dans cette transition entrepreneuriale ?

Dans le monde de l'ultra concurrence, où la logique de l'entreprise est tournée uniquement vers l'accroissement d'une seule forme de capital, le capital financier, on continuera sur la voie de la prédation des ressources et de la dégradation des conditions de vie, au détriment du plus grand nombre. On ne peut donc pas repenser l'évolution du monde, sans impliquer l'entreprise, ni sans s'interroger sur son avenir.

Et quand on évoque l'entreprise, on s'attache d'abord à sa gouvernance, c'est à dire la responsabilité des personnes qui ont le droit et la légitimité d'en orienter l'activité et la stratégie.

Repenser le rapport à la croissance, à l'échelle des actionnaires et des dirigeants, est accessible à n'importe quelle entreprise. La radicalité de la réponse est fonction de beaucoup de facteurs, notamment une volonté forte de contribuer au bien commun et d'accroître la valeur « d'utilité » au regard des enjeux de ce siècle. Mais les réflexions sont encore peu avancées et très marquées par le seul prisme de l'accroissement du capital financier.

Opérer la réinitialisation passe par une refonte de

l'architecture de gouvernance et une reconsidération du partage de la valeur.

Le moteur de la transformation sera le modèle économique et c'est le plus difficile. Rester sur une croissance en volume, ne peut suffire : l'entreprise doit pouvoir justifier que tout processus de croissance contribue davantage à la préservation ou la régénération des ressources (naturelles et humaines) qu'elle n'en consomme ou n'en détruit dans le cadre de ses activités. Il faut pour cela une redirection totale. C'est l'intégralité de la proposition de valeur, depuis la conception jusqu'à la commercialisation qui doit être repensée avec une volonté de soutenabilité forte.

Cette transformation du modèle économique sera bien sûr fortement poussée par le besoin d'intégrer une taxe carbone et de s'adapter au changement climatique lui-même. Pour l'instant il n'existe pas un bouquet de technologies miraculeuses qui nous garantit le découplage entre la consommation de ressources et d'énergie et la production des biens et des services. La motivation est moins du ressort de l'éthique que du pragmatisme : nous sommes condamnés à la post-croissance, à rentrer dans un « nouveau monde ».

À travers votre définition, il apparaît clairement que le cœur de l'objectif est la soutenabilité du développement (avant le développement en soi), que le concept clé est la notion de limite que doit se fixer l'entreprise (limites économiques, environnementales et sociales), et donc que ce qui est mis en avant est la raison d'être de l'entreprise dans sa réalité sociale, c'est-à-dire sa stratégie à long terme.

En cela, ce concept diffère d'un concept de performance globale (associant performance économique, environnementale et sociale), plus orienté sur les réalités opérationnelles et sur les risques que fait peser l'entreprise sur son environnement et ses parties prenantes, et moins orienté sur la raison d'être (la stratégie) de l'entreprise.

« La seule ligne de crête possible : innover et créer de la valeur dans un espace écologiquement sûr, socialement juste. Cela est du ressort de la stratégie et de la raison d'être. »

« L'évolution des imaginaires des entreprises au niveau territorial mérite d'être étudié : il y a des appropriations collectives au niveau des territoires qui peuvent stimuler une logique de post croissance. »

« Nous devons évoluer vers un système multi-capitaux, c'est-à-dire un outil de comptabilité produisant l'expression, en grandeurs physiques ou monétaires, des conséquences environnementales, sociales, et économiques. »

Qu'en pensez-vous ?

Nous sommes actuellement dans une période de tâtonnement, de grande diversité d'approches, de l'Économie Sociale et Solidaire « dure » au capitalisme mondialisé débridé. Il y existe un bouillonnement d'initiatives et de grandes turbulences.

Selon nous, il faut dépasser la ligne Maginot entre les notions de profit et d'absence de profit, non profit, voire de croissance et décroissance. Il y a toujours eu une grande diversité de modèles entreprises, sans compter celles qui ont disparu et d'autres qui ont dû se réinventer. Cela est sain et normal. Aujourd'hui cet impératif est global et radical. L'urgence est de remettre à plat des modèles obsolètes qui nous conduisent au chaos, dans un contexte concurrentiel difficile, mais dont les contraintes de soutenabilité vont finir par s'imposer à tous.

Cela veut dire avancer sur la seule ligne de crête possible : innover et créer de la valeur dans un espace écologiquement sûr, socialement juste. Cela est du ressort de la stratégie et de la raison d'être. C'est-à-dire renoncer à du chiffre d'affaire toxique et réorienter ses activités dans une volonté d'articuler responsabilité et utilité. Ensuite la performance globale est une bonne façon de décliner cette stratégie de façon opérationnelle.

Le modèle de la post-croissance repose principalement sur une gouvernance éclairée, orientée vers le bien commun (notion plus horizontale que celle française de l'« intérêt général »), non pas au sens du modèle social de l'église, mais sous l'angle du bien vivre sur une terre habitable. Il est à inventer.

À propos du développement d'écosystèmes coopératifs, vous indiquez : « Mais les efforts des entreprises pourraient être vains si les entreprises faisaient cavalier seul : le développement d'écosystèmes coopératifs semble indispensable pour cheminer vers une économie régénérative et engager une redirection des activités non soutenables ».

Le chemin de la post-croissance, c'est développer la coopération au sein d'un écosystème. Actuellement elle est très imparfaite ; mais dans certaines filières cela fonctionne (par exemple l'automobile), mais cela suppose du volontarisme et le fait de surmonter certains obstacles liés à la confidentialité, au partage d'informations et de ressources.

En parallèle à la transition entrepreneuriale, se déroule aussi une certaine transition territoriale. Le lien des entreprises avec les territoires est évident : les unes dépendent pour toutes leurs activités de l'autre et inversement.

Les territoires pourraient être des creusets pour ces développements ?

Voyez-vous l'intérêt de liens entre transition entrepreneuriale et transition territoriale ?

L'évolution des imaginaires des entreprises au niveau territorial mérite d'être étudié : cela dépend de ce que l'on entend par territoire, et bien sûr aussi de la politique du territoire, mais il y a des appropriations collectives au niveau des territoires (éducation, santé, mobilités, politiques environnementales et sociales...) qui favorisent (ou non) les coopérations et peuvent stimuler une logique de post croissance.

Mais en reprenant vos interrogations : « créer et partager la valeur autrement... à quoi bon si nos instruments comptables se concentrent uniquement sur la performance financière » ?

« N'est-il pas urgent d'inventer de nouveaux « alphabets comptables » pour (re)placer l'extra-financier au cœur du modèle économique » ?

C'est un sujet crucial et des travaux majeurs sont à mener sur ce front : tous les acteurs économiques sont concernés, ils sont conscients du besoin et beaucoup sont mobilisés, (y compris des investisseurs), dans la recherche d'un nouveau modèle comptable qui intègre l'extra financier. Si on savait évaluer, voire mesurer, la création et la destruction de valeur sous toutes ses formes (sociales, environnementales, financières...) alors de nouvelles normes se mettront en place, en phase avec les attentes des citoyens et des consommateurs.

Nous avons besoin de privilégier des formes de croissance qualitatives (santé, éducation, alimentation...) et accompagner la décroissance de biens et produits carbonés, et cela ne pourra se faire si nous restons dans un modèle d'évaluation mono capital (c'est-à-dire où seuls les résultats du capital financier sont mesurés). Nous devons évoluer vers un système multi-capitaux, c'est-à-dire un outil de comptabilité produisant l'expression, en grandeurs physiques ou monétaires, des conséquences environnementales, sociales, et économiques des activités d'une entreprise.

▣ **Propos recueillis par Didier Raciné**
Rédacteur en chef d'Alters Média

Les nouveaux alphabets comptables

Nous devons inventer de nouveaux « alphabets comptables » pour (re)placer l'extra-financier au cœur du modèle économique. Des méthodologies alternatives sont en cours d'expérimentation au sein de quelques entreprises. Au-delà de la comptabilité, il s'agit surtout de revoir le fonctionnement des systèmes d'information, du contrôle de gestion et le périmètre de responsabilité des professions du chiffre. Mais quelle place sommes-nous vraiment prêts à donner à l'extra-financier dans les systèmes d'évaluation comptable ?

Le débat croissance-décroissance est piégeux !

Construire un nouvel imaginaire au centre de notre vie moderne !

- CHRISTOPHE SEMPELS -

Comment poser la question de la croissance dans un monde fini, en sortant du débat piégeux entre croissance et décroissance ? Comment penser le besoin du bien-être pour tous et le problème des limites ? La question, vertigineuse, au centre même de notre vie moderne, est abordée clairement ici : La première partie de cet entretien montre pourquoi il faut changer de thermomètre et entreprendre en changeant d'imaginaire. La seconde nous invite à imaginer une économie capable de réparer, régénérer les externalités négatives, écologiques et sociales.



Christophe Sempels

Directeur Général et Directeur de la Recherche Action de LUMIÀ

Vous évoquez, dans un article publié par Prophil, à propos de l'imaginaire de la croissance économique, l'idée que celle-ci n'est pas un bon indicateur du bien-être dans la société : il n'est que la traduction de l'expansion et l'extension des marchés, sans analyser leur contenu, en ignorant leurs effets/externalités négatifs.

Je pense effectivement que nous courrons collectivement derrière un objectif qui nous a été tellement martelé que nous le prenons comme un dogme, une vérité absolue, une loi naturelle qu'il nous faudrait absolument poursuivre, et pourtant rares sont ceux et celles qui comprennent véritablement ce qui se cache derrière cette dynamique de la croissance. Elle résulte en réalité d'un double mécanisme : l'expansion, d'une part, qui renvoie au périmètre social, géographique et temporel de la sphère marchande, des échanges monétisés en comparaison des échanges désintéressés, et de l'autre l'intensification, qui représente la vitesse avec laquelle ces échanges vont s'opérer.

Pour faire croître une économie, il n'y a que deux moyens. Il faut d'abord l'étendre dans ses dimensions sociales, géographiques et temporelle, ce qui passe par la transformation d'actes, ou accès solidaires, altruistes, en actes marchandisés, qui feront l'objet d'une transaction monétaire et seront fiscalisés, et par

« La croissance économique appelle systématiquement à une colonisation de la sphère marchande sur la sphère non marchande. »

leur mise à disposition partout, et tout le temps. Il faut ensuite augmenter la vitesse avec laquelle ces échanges vont s'opérer. Ainsi si nous achetons un téléphone deux fois par an plutôt qu'une seule fois, nous participons deux fois plus à la croissance économique relative à ce poste de dépense.

Il faut donc retenir que la croissance économique appelle systématiquement à une colonisation de la sphère marchande sur la sphère non marchande, et appelle à nous transformer en êtres de consommation. Or, il a été largement démontré par les sociologues, les anthropologues, qu'à partir du moment où un échange quitte la sphère désintéressée, elle perd en saveur, en intérêt, en qualité. La marchandisation entraîne une forme de standardisation de la production qui va déconnecter les biens et services de la communauté de leur contexte social et culturel.

Cette croissance se matérialise sous la forme du **sacro-saint PIB**, qui est une mesure des flux de toutes les productions de biens et de services par les acteurs

« Si l'on se concentre uniquement sur le PIB, on ne sait absolument pas évaluer si le sort d'une société s'est amélioré, si le stock de ce qui est utile à la société s'est effectivement accru. »

« La question économique reste centrale, mais la positionne comme un enjeu de viabilité plutôt que de finalité de l'activité. »



économiques sur une période donnée. Un des avantages de cet indicateur, c'est sa praticité : il est facile à mesurer et est standardisé à l'échelle de la planète, ce qui permet la comparaison. Il est en revanche très peu satisfaisant pour de nombreuses raisons. D'abord, **il ne dit rien sur la nature des flux mesurés**. Certaines des activités prises en compte sont absolument nécessaires à la survie de la population, comme la production alimentaire, d'autres vont simplement permettre à la société de fonctionner, comme la production énergétique. Certaines sont indispensables à la santé physique et mentale d'une société, comme les soins, l'éducation, la culture qui sont essentiels pour le vivre ensemble, d'autres sont totalement futiles, voir néfastes pour le bien-être collectif et individuel. Elles contribuent pourtant toutes de la manière au PIB.

Ensuite, certaines de ces activités vont venir accroître le stock d'équipements ou d'infrastructures déjà disponible pour une société, d'autres vont viser à la préservation de ce stock, comme les activités de maintenance, d'autres encore vont réduire ou dégrader ce même stock, à la manière des activités de démolition ou d'extraction de matières premières non renouvelables. Ainsi, **si l'on se concentre uniquement sur le PIB, on ne sait absolument pas évaluer si le sort d'une société s'est amélioré, si le stock de ce qui est utile à la société s'est effectivement accru**. On observe donc bien une déconnexion complète entre cet objectif de croissance qui va guider toutes les politiques économiques, publiques, jusqu'aux initiatives privées et ce qui fait finalement la qualité d'un vivre ensemble au sein d'une société.

A un niveau individuel et si l'on se met à la place d'un chef d'entreprise, qu'est ce qui peut me faire réaliser que cette croissance permanente, absolue, n'est peut-être finalement pas l'objectif à viser ?

Lorsque je discute avec des dirigeants d'entreprise, je suis souvent frappé de voir à quel point la croissance est pour eux une forme d'impensé. La société leur a appris depuis leur plus jeune âge qu'être un bon

chef d'entreprise, c'est produire de la croissance, comme si elle était consubstantielle à l'action même d'entreprendre. Lorsque l'on discute de manière plus profonde avec eux, on comprend que cette course à la croissance, si elle peut être stimulante pour certains, est pour nombre d'entre eux éreintante et génératrice de problèmes nouveaux. Beaucoup de ces dirigeants dégradent leur propre qualité de vie, la qualité de ce qu'ils mettent en œuvre, la qualité des environnements de travail qu'ils proposent à leur collaborateur, tant ils sont implicitement vissés à cet objectif qui les détourne au final de leur propre essence et de leur bien-être. Aujourd'hui, un certain nombre d'entreprises assume l'idée que cette croissance économique n'est plus l'objectif à rechercher collectivement, et **affiche à la place par exemple une ambition d'harmonie entre tous ses acteurs et entre l'entreprise et son milieu, environnemental et social**. Cela n'évacue pas la question économique qui reste centrale, mais qui la positionne comme un enjeu de viabilité plutôt que de finalité de l'activité. Elle n'est plus le point d'entrée du projet entrepreneurial mais son point de sortie. Elle va simplement pérenniser l'ambition, l'activité de l'entreprise, dans le temps et dans son espace social.

Cette idée d'harmonie entre l'entreprise et ses milieux, à la fois environnementaux et sociaux, est très importante. En effet, si les gens se détachent de nos jours de l'emploi traditionnel, c'est bien qu'il n'est pas perçu comme étant pleinement satisfaisant sur le plan social. En effet, nous sommes confrontés actuellement à quelque chose d'inédit dans l'histoire de l'humanité. De plus en plus de jeunes souffrent de ce que l'on appelle l'éco-anxiété, ce qui constitue l'expression d'un mal-être très profond. **Jusqu'ici, les jeunes générations vivaient avec l'espoir d'une vie meilleure que celle de la génération précédente, grâce à la confiance dans l'idée du progrès, avec la notion d'émancipation à travers notamment le développement des savoirs, des connaissances et des techniques. Cette projection est**

« L'expansion et l'intensification des marchés ne sont ni plus ni moins que la recherche volontaire et délibérée de l'effet rebond, qui est valorisé par la croissance puisqu'il augmente les flux. »



« Le débat croissance/décroissance est piégeux. »

aujourd'hui remise en cause et les jeunes souffrent de ce sentiment de perte d'un futur souhaitable qui mobiliserait l'action ici et maintenant, remplacé par un avenir menaçant, et même existentiellement menacé. Ces bouleversements sociologiques, alors même qu'ils s'expriment à travers de nombreux mouvements sociaux, sont encore minimisés.

Que pensez-vous de l'idée de « croissance verte » qui est aujourd'hui promue à travers l'Europe ?

Le fait même que l'on retrouve dans cette expression le mot croissance montre bien que l'on va retrouver avec elle cette dynamique d'expansion et d'intensification déjà présente préalablement. Pour que les promesses de cette croissance verte soient tenues, il faut que l'augmentation de flux marchands, qu'elle implique nécessairement, se déconnecte, c'est ce qu'on appelle le découplage, de la consommation de ressources, d'énergie et des impacts négatifs qu'elle occasionne sur les écosystèmes et les communautés. **Ce découplage, pour être efficace, doit être absolu** (c'est-à-dire que les variables doivent évoluer dans un sens opposé) et non relatif. Il doit être **total**, donc pouvoir porter à la fois et de manière concomitante sur les impacts et sur les ressources, et il doit être **global**, au sens où il doit porter sur des variables d'échelle planétaire, **permanent**, donc s'inscrire de manière durable dans le temps, suffisant au regard de l'état de la planète et **suffisamment rapide** pour atteindre les objectifs environnementaux fixés par la science. Aujourd'hui, empiriquement, il n'existe aucune trace d'un tel découplage dans l'histoire humaine. Les nombreux travaux entrepris pour déterminer la faisabilité de tels objectifs suggèrent au contraire que même sur un plan théorique, ce découplage absolu, total, global, permanent, suffisant et suffisamment rapide s'avère difficile à réaliser, notamment à cause de ce que l'on appelle l'effet rebond. En effet, lorsque l'on améliore l'efficacité énergétique, par exemple, d'un poste de dépense, on va avoir tendance à utiliser davantage la ressource dont l'efficacité a été améliorée de manière à ce que l'augmentation des volumes gomme le gain incrémental sur chaque unité : c'est l'effet rebond direct. Ainsi, les voitures ont gagné en efficacité énergétique, mais l'explosion du nombre de voitures et de kilomètres fait que les émissions de gaz à effet de serre continuent malgré tout à augmenter via le secteur de la mobilité.

« Le problème c'est que le thermomètre n'est pas le bon. »

Par ailleurs si grâce à une efficacité améliorée dans un domaine de dépense, je fais des économies, je vais souvent les réallouer à un autre poste de dépense. On parle ici d'effet rebond indirect. Si j'isole ma maison, par exemple, et que je fais des économies de chauffage, je vais pouvoir récompenser les efforts que j'aurais fournis et utiliser l'argent que j'aurais économisé en me payant un aller-retour à Barcelone en avion. **Cet effet rebond est inscrit dans les gènes même de la croissance** à travers ce double mécanisme que j'évoquais. Car l'expansion et l'intensification des marchés ne sont ni plus ni moins que la recherche volontaire et délibérée de l'effet rebond, qui est valorisé par la croissance puisqu'il augmente les flux. En analysant uniquement ce critère, on peut déjà constater que la croissance verte ne peut par principe pas fonctionner.

Et pourtant, aujourd'hui, si l'on critique la croissance verte, on est presque taxé de fou, parce que l'on touche au dogme. Nous proposons donc, plutôt que de combattre dans le champ de la conviction, aux partisans de celle-ci de nous démontrer qu'elle est praticable avec les caractéristiques requises au regard de ce qui se joue en termes de maintien des conditions d'équilibre du système Terre, et en termes de maintien des conditions de justice sociale pour les communautés humaines. Je leur souhaite bonne chance...

À partir de là, faut-il d'après vous abandonner toute forme de croissance ?

Je pense que le débat croissance/décroissance est piégeux, parce qu'il est idéologiquement connoté. Il faut indéniablement renoncer à la croissance économique telle qu'elle est mesurée avec le PIB, à l'augmentation constante des flux parce que c'est proprement impossible à concilier avec nos objectifs environnementaux et sociaux. En revanche, **tout ce qui est utile à la société et aux écosystèmes** (la santé, la convivialité, le bien-être, la biodiversité, la qualité des sols, des eaux et de l'air, l'harmonie sociale, l'équité, l'accès à l'éducation, etc.) **doit pouvoir s'inscrire dans une logique d'accroissement.**

Le problème c'est que le thermomètre n'est pas le bon puisqu'il nous donne une mauvaise indication sur l'état de bien-être de la société. Changeons ce thermomètre, ses indicateurs, et nous pourrions demain recréer des projets mobilisateurs qui permettront à tout le monde, quel que soit son origine géographique ou sociale, de s'y retrouver, et au sein desquels nous pourrions redéfinir une hiérarchie de ce qui fait une société dans laquelle il est agréable d'évoluer.

Des économistes proposent des alternatives de ce type, comme Eloi Laurent par exemple, qui propose des solutions où les sociétés ne seraient plus rythmées politiquement, guidées idéologiquement, par la croissance du PIB, **mais plutôt par la croissance de la santé globale**, qui renvoie non pas à l'absence de maladies, mais à un état de bien-être physique, émotionnel et social.

□ Propos recueillis par Didier Raciné
Rédacteur en chef d'Alters Média

Construire un nouvel imaginaire entrepreneurial !

Le rôle des entreprises, des écosystèmes coopératifs et des territoires

- CHRISTOPHE SEMPELS -

Dans l'entretien précédent Christophe Sempels montrait l'impasse à la fois de la croissance « pour elle-même », et de la décroissance « où ce qui est utile à la société et aux écosystèmes » est sacrifié. Comment sortir de ce dilemme ? La construction de ce changement de paradigme, de ce nouvel imaginaire entrepreneurial proposée ici est la tâche des générations actuelles.

Les entreprises, mais aussi les territoires y ont un très grand rôle : « ce n'est plus à l'échelle de l'entreprise seule » de faire ce chemin, mais à celui des écosystèmes coopératifs d'acteurs et des territoires.

Vous proposez l'idée d'une « économie régénérative, champ émergent (...) qui vise à la fois la régénération écologique et la régénération sociale. La première consiste non seulement à restaurer la qualité d'écosystèmes qui auraient été dégradés (...) et à développer les capacités d'auto-renouvellement des systèmes naturels » Et cela en misant sur de nouvelles alliances avec la nature. Pouvez-vous développer ?

Aujourd'hui, la quasi-totalité des modèles économiques sont construits sur une logique volumique, c'est-à-dire que pour qu'une entreprise développe son chiffre d'affaires, ce qui reste l'objectif prioritaire, elle doit vendre toujours plus d'unités. Cette logique de performance où l'intérêt nous encourage à augmenter toujours la rentabilité d'un modèle, nous place *de facto* dans une impasse sur les plans environnementaux et sociaux. Elle exerce une pression forte sur le social puisque les premiers leviers de gain de productivité permettant le contrôle des coûts, c'est l'intensification du travail ou bien l'automatisation. La voie dominante aujourd'hui est celle de la réduction des impacts négatifs que l'entreprise occasionne sur les écosystèmes et la société. Toute une série d'outils

« L'économie régénérative propose une inversion de paradigme et invite l'entreprise à réfléchir à la façon dont elle peut générer des impacts positifs nets sur les écosystèmes et la société. »

est à notre disposition pour réduire nos impacts négatifs, comme l'éco-socio-conception des produits, donc leur reconception, ou le *reengineering* des process. L'innovation de modèle économique que l'on appelle l'économie de fonctionnalité de la coopération cherche à déplacer la logique du modèle actuel, de transformer cette logique de moyen en logique d'effet : lorsque je vends une chaudière, je vends un moyen de chauffer, mais je ne garantis pas que cet effet va être réellement atteint par le consommateur. Si je place une chaudière performante dans un bâtiment qui est une passoire thermique, par exemple, cela ne risque pas de fonctionner. Vendre un effet consisterait à vendre du confort thermique. Prenons un autre exemple : plutôt que de vendre à un agriculteur des produits phytosanitaires pour protéger ses champs, je peux lui proposer une solution intégrée de protection de culture facturée à l'hectare. Si je vends le produit phytosanitaire, chaque goutte de celui-ci représente un revenu pour l'entreprise qui a donc tout intérêt à faire en sorte qu'un maximum de ce produit soit utilisé, ce qui justifie par exemple du lobbying sur le législateur.

Dans le nouveau modèle, le produit devient un coût que j'ai un intérêt économique à minimiser, cette réduction déterminant sa performance. C'est là qu'intervient la notion importante de gain d'efficacité. Ma capacité à produire ce gain remplace dans la logique de performance la quête de productivité visant la réduction des coûts que j'évoquais tout à l'heure. J'ai ainsi intérêt à substituer le produit, dans ce cas, par des solutions plus avantageuses, par exemple le piégeage sexuel de parasites ou la réintroduction dans la culture des insectes prédateurs de parasites, donc de m'appuyer sur les services écosystémiques rendus par la biodiversité. Dans ce procédé, je découpe partiellement ma capacité à produire du chiffre d'affaires de ma consommation de ressources et d'énergie, je réduis mes impacts négatifs. Est-ce nécessaire ? Oui, incontestablement. Chaque

« Ainsi ce n'est plus à l'échelle de l'entreprise seule, mais à celle de cet écosystème que porte cette ambition d'impact positif net. C'est là une nouvelle économie, un nouvel agencement d'acteurs à inventer. »



entreprise devrait réduire ses impacts négatifs à leur seuil incompressible. Est-ce suffisant que de se concentrer sur la réduction de ces impacts négatifs? Non, car l'état de la planète est tel que nous ne pouvons plus nous contenter de faire moins mal la même chose. Il nous faut désormais réparer, restaurer, régénérer ce qui a été dégradé. Il faut ramener les grands processus régulateurs du système Terre sous le seuil d'alerte que constituent les désormais célèbres limites planétaires. Pour ce faire, l'économie régénérative propose une inversion de paradigme et invite l'entreprise à réfléchir à la façon dont elle peut générer des impacts positifs nets sur les écosystèmes et la société. Il faut pour cela se réembrancher au vivant et à sa nature intrinsèquement régénérative.

Certaines entreprises, activités, sont par nature reliées à ce vivant. Engager un modèle régénératif revient alors à questionner ses pratiques. Le cas de l'agriculture est par exemple évocateur. Dans les modèles de production intensive, les systèmes techniques gourmands en ressources et en énergie ont pris le pas sur les services écosystémiques offerts par la nature. Ainsi, le labour profond s'appuie sur une mécanisation gourmande en énergie fossile qui tue la vie des sols et impose donc un amendement en engrais, issus des systèmes techniques de l'agro et la pétrochimie. Ceci perturbe les cycles de l'azote et du phosphore, constituant une autre limite planétaire largement dépassée. Les sols se tassent, limitant par exemple l'infiltration et générant des problématiques de ruissellement qui vont renforcer leur dégradation. Ce modèle produit une alimentation de moindre qualité nutritionnelle ainsi que de nombreuses externalités négatives tant environnementales que sociales, impactant en premier lieu nombre d'agriculteurs. On voit bien que ce modèle n'est adapté ni à la préservation de notre environnement, ni à la qualité de vie des hommes et des femmes qui, courageusement, produisent ces

aliments, ni à celles et ceux qui les consomment. Il existe face à celui-ci des pratiques alternatives, comme l'agroécologie, l'agroforesterie, la permaculture... qui font le pari de se réembrancher au vivant non humain et aux services écosystémiques que les écosystèmes prodiguent pour générer des impacts positifs nets sur les écosystèmes et la société. L'exemple est ici présenté de manière simpliste et gagnerait à être affiné et nuancé, mais il exprime bien ce besoin d'évolution vers des pratiques régénératives.

D'autres entreprises ne sont pas reliées au vivant non humain. Comment une fonderie par exemple peut-elle penser la régénération sur son seul périmètre? Certes, elle peut se réarticuler au vivant à travers ses infrastructures, ses équipements ou ses process. On trouve un exemple emblématique de cette transformation avec l'entreprise Pocheo, fabricant d'enveloppes dans le Nord de la France, qui a innové sur de très nombreux domaines. Par exemple en substituant ses colles à solvants et ses encres contenant des COV par des colles et des encres végétales, afin qu'elles puissent être filtrées par phytoépuration grâce à une bamboueraie qui récupère 100 % des eaux usées pour les traiter localement. Ces bambous sont régulièrement coupés et acheminés vers une menuiserie à proximité pour être transformés en pellets qui vont servir à chauffer l'entreprise et lui permettre de se débrancher du gaz. Il est donc effectivement possible de redonner au vivant une place au sein de ces environnements industriels d'où il était exclu.

Tout cela ne suffit néanmoins pas à rendre totalement régénérative les entreprises non reliées au vivant, sur l'ensemble de leur périmètre. Pour cela, il convient de constituer des écosystèmes coopératifs d'acteurs avec d'autres entreprises, dont certaines reliées au vivant. Ainsi ce n'est plus à l'échelle de l'entreprise seule, mais à celle de cet écosystème que porte cette ambition d'impact positif net. C'est là une nouvelle économie, un

« Développer la vision d'une nécessaire coévolution entre les entreprises « de territoire » et leur territoire, et avec les communautés et les écosystèmes avec lesquelles elles sont en lien. »

nouvel agencement d'acteurs à inventer. Ce champ en émergence est largement à déchiffrer.

De nombreuses questions se posent. Ainsi, avec quelles logiques construire ces écosystèmes? Avec quelle gouvernance? Comment favoriser un comportement symbiotique entre ses différents participants?... Par ailleurs, cette ambition régénérative gagnerait à être reterritorisée, donc construire ces écosystèmes coopératifs à l'échelle du territoire pour que la solidarité qui en émerge profite à la régénération des systèmes socio-économiques et écologiques desquels ces entreprises dépendent et sur lesquels elles sont en capacité d'agir.

Les territoires peuvent donc être un creuset de solutions, notamment dans cette logique économique régénérative ?

L'économie régénérative ne peut par définition pas être déterritorisée, cela serait une contradiction. J'ai récemment rédigé avec des collègues un article qui montre la distinction entre ce que nous appelons une entreprise du territoire et une entreprise de territoire. Une entreprise du territoire va considérer celui-ci comme un substrat fournisseur de ressources, qu'elles soient humaines ou matérielles, et qu'elle peut vouloir quitter lorsque les conditions lui sont moins favorables. À l'inverse, peut se développer la vision d'une nécessaire coévolution entre les entreprises « de territoire » et leur territoire, et avec les communautés et les écosystèmes avec lesquelles elles sont en lien. Ainsi on se place dans un espace de coopération, dans une dynamique qui va chercher à aligner les intérêts entre les parties et élever chaque acteur à travers la qualité de cette coopération que l'on met en œuvre. L'économie régénérative que je défends c'est cela : une économie réarticulée à son espace territorial, considéré comme non substituable.

À terme, une entreprise ne peut pas bien se porter dans un territoire qui ne se porte pas bien et inversement.

Justement, quelles pratiques avez-vous, vous-même, avec le territoire et en rapport avec les entreprises ?

Nous sommes actuellement occupés à mettre en œuvre un projet que nous avons appelé Régénèr-Azur, que nous ambitionnons de déployer sur le pôle métropolitain Cap Azur. Nous sommes en lien avec des entreprises et avec des collectivités territoriales et nous cherchons collectivement à prototyper les écosystèmes coopératifs que j'évoquais plus tôt, ainsi que les instruments économiques sur lesquels nous allons pouvoir nous appuyer pour mettre en œuvre ces visées régénératives directement en lien avec le territoire. J'ai également présenté récemment un cas à la Convention des Entreprises pour le Climat, qui s'adresse au départ à un fabricant de camion, en l'interrogeant sur son intérêt stratégique à participer de manière proactive à la réduction du nombre de camions, et à la circulation associée sur les routes. J'ai donc développé toute la trajectoire d'évolution du modèle économique de ce fabricant qui appelle une nouvelle fois à la mise en œuvre d'un écosystème coopératif. J'y ai réfléchi en interaction avec des partenaires, et nous commençons aujourd'hui à préfigurer cet écosystème: nous avons trouvé toute une série de sous-jacents en termes de modèles économiques qui peuvent rendre cette injonction, réduire la quantité et l'usage de produits mis en circulation par ce fabricant de camion, *a priori* totalement contradictoire, légitime et acceptable, et à en faire un outil de travail.

□ **Propos recueillis par Didier Raciné**
Rédacteur en chef d'Alters Média

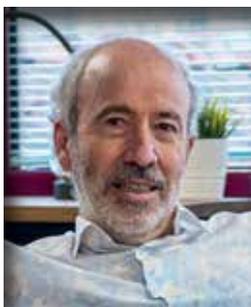


Entreprise post-croissance

Un exemple, un cadre de développement et un courant de pensée

- SYLVAIN BREUZARD -

Sylvain Breuzard est fondateur de Norsys, une ETI spécialisée dans les services informatiques haut-de-gamme. Mais à travers Norsys, il a aussi posé les bases d'un nouveau modèle d'entreprise, la permaentreprise, et d'un nouveau courant de pensée « qui veut inciter un nombre grandissant d'entreprises à déterminer un nouveau cadre de développement, au service d'une croissance juste, d'une croissance qui vise à améliorer les conditions d'existence des êtres humains. »



Sylvain Breuzard
Fondateur de Norsys

Pouvez-vous nous présenter Norsys et le type de services haut de gamme qu'elle propose ?

Norsys est une Entreprise de Services Numériques (ESN) engagée de plus de 600 collaborateurs, créée en 1994, spécialisée dans le conseil en assistance à maîtrise d'ouvrage et l'ingénierie informatique sur-mesure utilisant les dernières technologies (JAVA JEE, PHP, Angular, Nodejs...).

Pour nous, le haut de gamme n'est ni le luxe, mais un état d'esprit partagé qui s'appuie sur un certain nombre de dispositifs :

- Le développement de **notre université d'entreprise avec des écoles internes par métier** (formations techniques, méthodologiques, en relations humaines) et adaptées aux transformations (collaborer à distance, maîtriser l'impact carbone des solutions, etc.).

- Une **démarche d'éco-conception abordée pour le développement des services numériques** depuis leur conception jusqu'à leur fin de vie, pour permettre à nos clients de concrétiser la réduction des émissions de CO₂ liées à leurs propres activités.

- L'ambition de fournir des outils et services utiles dans une vision d'usage sobre, durable, raisonnable et justifié du numérique.

En 2019, Norsys a été certifiée B Corp, et en 2020, reconnue « entreprise à mission », une manière pour nous de faire reconnaître la réalité de notre engagement sur le plan social et environnemental.

Votre réflexion et votre action pour enrichir l'entrepreneuriat est très riche ; vous vous êtes engagé auprès de Greenpeace. Quelle a été votre motivation? Quel est votre objectif vis-à-vis de votre entreprise, mais aussi de l'entrepreneuriat en général?

Ce qui m'a toujours motivé, c'est d'inscrire l'entreprise dans une vision d'avenir, d'essayer d'anticiper les évolutions de notre monde, les nouvelles tendances sociales, les nouveaux concepts de management, et bien sûr, du fait de notre métier de développement d'applications informatiques, les nouvelles technologies. Norsys est un terrain d'expérimentations permanentes : création d'une **fondation d'entreprise en 2002**, d'une **université d'entreprise en 2004**, engagements pour l'égalité professionnelle homme/femme et contre la discrimination avec mise en place du CV anonyme en 2005, **premier bilan carbone en 2007**, évolution vers un management libérateur en 2012, création du pôle Pirate chargé de réinventer l'entreprise et d'augmenter notre valeur ajoutée pour nos clients en 2015, intégration de notre raison d'être dans les statuts en 2017, création du **conseil d'éthique et inscription de notre raison d'être dans les statuts de l'entreprise en 2018**, plan à six ans pour tendre vers une contribution nette et positive en carbone en 2019.

Au-delà des engagements de Norsys, j'ai touché du doigt les problèmes environnementaux et la détérioration de la planète en entrant au conseil national du développement durable créé en 2003 sous la tutelle du Premier ministre. En 2007, quand j'ai eu l'opportunité de devenir membre du conseil d'administration de Greenpeace France, j'ai sauté sur l'occasion : je crois en effet au pouvoir de la société civile pour faire évoluer le monde,

En 2019, je me suis lancé dans la conception d'un nouveau modèle de développement d'entreprise, considérant que notre monde continuait de se dégrader aussi bien sur un plan environnemental que social, et que l'entreprise avait un rôle fondamental à jouer pour lutter contre cette dégradation, mais qu'elle le faisait insuffisamment.

« Inscrire l'entreprise dans une vision d'avenir, essayer d'anticiper les évolutions de notre monde, les nouvelles tendances sociales, les nouveaux concepts de management. »

La permaentreprise

Quels sont les principes ? Quelle est votre expérience au sein de Norsys ?

Je me suis inspiré de la permaculture pour imaginer « la permaentreprise ».

La permaculture naît au début des années 1970, à l'époque où, pour la première fois, on commence prendre conscience de la finitude des ressources naturelles et des méfaits d'une croissance infinie. En Australie, deux personnes, Bill Molison et David Holmgren, qui s'inquiètent de la survie et des populations dans un monde où les ressources viendraient à manquer, conçoivent un nouveau modèle de production agricole. Ce modèle ne remet pas en cause la nécessité d'obtenir une production, mais il en change radicalement les conditions. Il se soucie de la permanence des ressources. Il vise l'efficacité en se basant sur une fine observation de la nature et de ses interactions.

Plus encore qu'un mode de production, la permaculture est une philosophie de vie basée sur le respect indissociable de trois principes éthiques : « prendre soin des humains », « prendre soin de la terre », « fixer des limites et partager les surplus ».

La permaculture est exemplaire pour le monde de l'entreprise. Il n'y a aucune raison pour que ses principes fondamentaux ne définissent pas, à leur tour, une éthique fondatrice d'une autre conception de l'entreprise.

Une permaentreprise est donc une entreprise qui :

1. S'appuie sur trois principes éthiques indissociables

(prendre soin des humains, préserver la planète, se fixer des limites et partager les surplus) pour définir sa raison d'être et son modèle de développement.

2. À un usage sobre voire régénératif des ressources, qu'il s'agisse de l'énergie, des matières premières, des ressources humaines et financières,

3. Se dote, avec transparence, d'objectifs d'impact exigeants pour mesurer sa progression et conditionner la crédibilité de son engagement. Le modèle propose de s'engager sur 23 objectifs d'impact indissociables avec des seuils progressifs à atteindre.

4. Est capable d'agencer ses parties prenantes, pour chaque projet qu'elle engage, afin de créer les meilleures synergies. Comme dans la permaculture, l'agencement consiste à tirer profit de la diversité et des interactions entre les parties prenantes, ce qui rend les solutions plus ambitieuses et efficaces.

J'ai partagé ce modèle dans un livre avec une méthode avec tous ceux qui souhaiteront s'en emparer et être acteurs d'une évolution positive du monde et bien sûr, nous l'avons mis en place chez Norsys.

Chez Norsys, la permaentreprise se traduit concrètement, par le fait de veiller particulièrement à :

– (Pour prendre soin des humains) : **l'employabilité des salariés, à leur régénération physique et mentale** ou encore la réduction des écarts des salaires, un fonctionnement non top/down.

– (Pour préserver la planète) : la réduction des émissions de carbone et **une contribution nette positive en carbone dans les 5 ans.**

Nos valeurs associées à la post-croissance

« Trois principes éthiques indissociables ont guidé notre action d'entrepreneur : prendre soin des humains, préserver la planète, se fixer des limites et redistribuer les surplus.

Ce dernier principe est en forte résonance avec l'objet de l'étude menée par Prophyl : la croissance comme moyen de répondre aux enjeux sociétaux plutôt que comme une finalité de l'existence des entreprises.

Nos réflexions nous poussent actuellement à questionner les conditions de réalisation de notre croissance, à déterminer de façon pragmatique plutôt que dogmatique les limites que l'entreprise se fixe pour atteindre ses objectifs et, autant que possible, tendre vers une régénération des ressources humaines et naturelles.

À l'heure où le rôle de l'entreprise doit plus que jamais évoluer pour faire de ces organisations des contributeurs de l'intérêt général plutôt que des prédateurs de ressources au service de l'accaparement des richesses, le travail initié par Prophyl autour de la notion de post-croissance, qui intègre au cœur de sa pensée l'existence des limites planétaires, nous a semblé essentiel.

À travers son soutien, Norsys espère contribuer à l'émergence d'un nouveau courant de pensée qui incitera un nombre grandissant d'entreprises à déterminer un nouveau cadre de développement, au service d'une croissance juste, d'une croissance qui vise à améliorer les conditions d'existence des êtres humains ». (Extraits de la présentation de Norsys dans l'étude Prophyl.)

« La permaculture est exemplaire pour le monde de l'entreprise. Il n'y a aucune raison pour que ses principes fondamentaux ne définissent pas, à leur tour, une éthique fondatrice d'une autre conception de l'entreprise. »

« Les entreprises, si elles acceptaient d'être lucides, pourraient devenir de puissants leviers de transformation. »



Dessin : Étienne Appert

– (Pour se fixer des limites et partager les surplus) : une **répartition des résultats financiers** de manière à ce que 50% d'entre eux reviennent aux actionnaires pour générer des capacités d'investissement ou pour être distribués sous forme de dividendes et que **50% soient distribués entre les salariés**, la société civile sous forme d'impôt ou de dons.

Y a-t-il d'autres expériences de permaentreprise de ce type ? Dans d'autres secteurs ?

Des entreprises comme Serda Archimag, ou Nuageo déploient cet outil de pilotage qu'est le modèle permaentreprise ; des entreprises membres du Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise ou des Dirigeants Responsable de l'Ouest sont en expérimentation, et beaucoup d'autres s'y préparent, sans que nous le sachions forcément.

Nous avons aussi ouvert récemment « l'école des permaentrepreneurs » pour permettre aux dirigeants de mettre en œuvre de A à Z la méthodologie de ce nouveau modèle, de créer leur référentiel de permaentreprise et de conduire le changement pour embarquer leurs parties prenantes dans la transformation vers un modèle de développement exigeant.

Chose surprenante également, des associations comme le Réseau étincelle qui vise à rendre entrepreneurs de leur vie les jeunes en rupture scolaire, ou encore la Fédération française de badminton, s'intéressent au modèle parce qu'elles ont envie de contribuer à une évolution positive du monde en s'alignant aux trois principes éthiques, bases du modèle, afin de prendre la pleine mesure du rôle qu'elles jouent en matière d'inclusion, d'éducation, de respect d'autrui et de préservation de la planète.

Sur le mouvement entrepreneurial

Comment voyez-vous votre rôle par rapport à la transformation des entreprises ? Un rôle d'éclaireur, de pionnier, d'évangéliste ?

Ce que j'entends souvent est que l'exemple de Norsys est « inspirant ».

Nous sommes aujourd'hui enerrés dans un système mondial incompatible avec les urgences du monde : limiter le dérèglement climatique, préserver la biodiversité, réduire les inégalités.

Ma conviction est que les entreprises, si elles acceptaient d'être lucides, pourraient devenir de puissants leviers de transformation. Encore faudrait-il qu'elles aient, à leur tête et dans leur conseil d'administration, des femmes et des hommes lucides et sincères, qui arrêtent de jouer avec la notion de responsabilité et de se cacher derrière une façade verte qui, au mieux, réussit des ajustements à la marge, au pire entretient l'inertie et la voracité du système, au prix d'une défiance grandissante vis-à-vis de l'entreprise.

Comment voyez-vous les capacités et la trajectoire de changement de l'entrepreneuriat au vu de votre parcours ? Quelles réflexions en tirez-vous ?

Un grand nombre de chefs d'entreprise, notamment dans les entreprises de taille intermédiaire, mais aussi dans les PME, ont envie de se lancer dans une démarche de transformation, notamment pour mieux répondre aux enjeux écologiques, mais ne savent pas forcément comment s'y prendre. C'est pourquoi j'ai voulu, avec la permaentreprise, partager non seulement des convictions, mais aussi une méthode avec un guide pour qu'elles puissent s'engager plus facilement.

Quant à celles qui restent enfermées dans un modèle dépassé, elles prennent le risque de devenir peu attractives et de voir augmenter les coûts cachés que sont le désengagement, le turn-over, l'absentéisme... qui affaibliront leurs résultats financiers. Sans compter qu'elles subiront les lois et normes qui ne vont pas manquer de voir sur le jour en matière de lutte contre le réchauffement climatique, parce qu'elles ne les auront pas anticipées.

□ Propos recueillis par Didier Raciné
Rédacteur en chef d'Alters Média



NOUS SOMMES LÀ POUR VOUS

Motivés, pleins de projets, passionnés et tellement plus...
Nos agents généraux et nos conseillers en assurances sont comme vous.
C'est pourquoi, ils savent mieux que quiconque vous accompagner au quotidien.
Retrouvez-nous sur generali.fr

ASSURANCE - ÉPARGNE - RETRAITE - SANTÉ - ASSISTANCE

GENERALI IARD, Société Anonyme au capital de 94 630 300 euros. Entreprise régie par le Code des assurances - 552 062 663 R.C.S. Paris - Siège social : 2, rue Pillet-Will 75009 PARIS, société appartenant au groupe Generali immatriculé sur le registre italien des groupes d'assurances sous le numéro 026. GENERALI VIE, Société Anonyme au capital de 336 872 976 euros. Entreprise régie par le Code des assurances - 602 062 481 R.C.S. Paris - Siège social : 2, rue Pillet-Will 75009 PARIS, société appartenant au groupe Generali immatriculé sur le registre italien des groupes d'assurances sous le numéro 026. DOCUMENT A CARACTERE PUBLICITAIRE SANS VALEUR CONTRACTUELLE.

Agir avant qu'il ne soit trop tard !

Les entreprises doivent prendre leurs responsabilités !

- JACQUES IGALENS -

Que nous inspirent 70 ans d'efforts déployés pour que les entreprises prennent elles aussi leurs responsabilités et leur part contre les nuisances qu'elles produisent, impact sur le climat compris? Comment pourrait se développer, massivement, cette prise de conscience des chefs d'entreprise? Que de temps perdu! Les politiques pansement autour de la RSE ne peuvent suffire!

Le point de vue de l'ancien Directeur de Toulouse Business School, aujourd'hui directeur de l'OTE (Observatoire de la Transition Environnementale) des business schools françaises.



Jacques Igalens

Professeur des Universités,
Président de l'IAS,
Ex-Directeur de Toulouse Business
School

Que vous inspire globalement l'histoire de la RSE, à laquelle vous avez participé, son évolution au fil des années?

L'idée de la responsabilité sociale des entreprises nous vient des années 1950. S'il est vrai qu'elle n'a pas eu à l'époque un succès foudroyant, c'est bien à ce moment-là qu'ont débuté les débats sur ce sujet, qui restent encore d'actualité aujourd'hui. C'est au départ Howard Bowen, universitaire américain, professeur d'économie, qui lance le concept dans un ouvrage de commande qu'il rédige pour les églises protestantes américaines. Dans ce livre, qui paraît en 1953, il évoque pour la première fois l'idée d'une responsabilité sociétale pour le chef d'entreprise, en la définissant comme une nécessité pour celui-ci de respecter les valeurs, les us et coutumes des sociétés dans lesquelles son entreprise intervient : au-delà du simple respect de la loi, il s'agit pour l'entreprise de ne pas heurter les valeurs du monde dans lequel elle évolue, et donc pour ses dirigeants de se préoccuper, de manière volontaire, du social, de l'environnement, de la culture et même de la religion.

Cet ouvrage ne passe pas inaperçu, il a même été assez rapidement contesté par un certain nombre d'économistes libéraux qui le considèrent comme la porte ouverte à de nombreuses dérives. Pour eux, en effet, l'entreprise appartient à ses actionnaires qui ont

investi avec pour objectif, le plus souvent, de gagner de l'argent ; son rôle est de réaliser du profit. Si ses dirigeants, de leur propre chef, commencent à se fixer des objectifs autres, comme préserver l'environnement ou lutter contre la faim, cela risque de les dévoyer et de les entraîner sur des terrains où ils ne sont nullement compétents. Le chef de file de ces critiques de la RSE, Milton Friedman, prix Nobel d'économie en 1976, déclare que le chef d'entreprise qui se préoccupe des questions sociales et sociétales en allant au-delà du simple respect de la loi, entretient une confusion des genres puisque ce faisant il prend la place du politique. En effet si l'on se place dans le cadre d'une démocratie, l'homme politique, et particulièrement aux États-Unis, qu'il soit sénateur ou représentant, est élu directement par le peuple et il doit rendre des comptes à ses électeurs, à la différence du chef d'entreprise qui lui est désigné par les représentants des actionnaires. Friedman, en 1962, dans l'ouvrage *Capitalisme et Liberté*, parle même d'un risque de fascisme associé à cette prise en compte du sociétal par l'entreprise. On voit bien que ce concept de responsabilité sociale, contesté dès le départ, ne s'est pas imposé sans peine dans le monde capitaliste. On observe malgré tout un tournant au début de notre siècle. En 2001, la publication de la commission européenne « Promouvoir un cadre européen de la responsabilité sociale de l'entreprise » va venir populariser cette idée à travers le continent. Cette responsabilité sociale est définie à la fois sur un plan interne (gestion des ressources humaines, bien-être des employés), mais aussi externe, sociétal (contribution de l'entreprise à un certain nombre de grandes causes sociales ou environnementales). On retrouve aussi dans cette publication une notion qui était déjà très importante à l'origine de la création du concept, à savoir que l'entreprise doit agir sur ces piliers de façon volontaire. Cette année 2001 généralise donc le concept de RSE dans tous les pays européens, et en particulier en France puisque c'est à partir de ce moment qu'apparaît pour la première fois une obligation de

« Quand on regarde cette histoire de la RSE, je pense que l'on ne peut que constater que l'on a perdu beaucoup de temps. »

reddition de comptes extra-financiers de la part des entreprises à travers la loi NRE (Nouvelles Régulations Économiques). Parallèlement, l'ONU lance ses objectifs du millénaire qui s'adressent aux États, mais aussi aux entreprises et qui ne seront pas atteints. Quand on regarde cette histoire de la RSE, je pense que l'on ne peut que constater que l'on a perdu beaucoup de temps. Si aujourd'hui il y a effectivement une prise de conscience du fait que les entreprises ne peuvent pas se contenter de maximiser leur résultat financier et si la finance commence à bouger, cela fait tout de même 20 ans que l'Europe les encourage à aller dans ce sens... Selon moi, les choses ne sont pas allées assez vite parce que, finalement, nous n'avons jamais vraiment résolu le problème initial, c'est-à-dire savoir s'il fallait imposer ou au contraire laisser les dirigeants d'entreprises aller à leur rythme, le curseur entre contrainte et liberté a été mal placé, il aurait fallu plus de fermeté.

Ne pensez-vous pas que c'est finalement la confrontation à une réalité profondément bouleversée, par les changements climatiques entre autres, qui va constituer une pression, à travers l'opinion et sans doute le politique, suffisamment forte pour faire bouger les entreprises ?

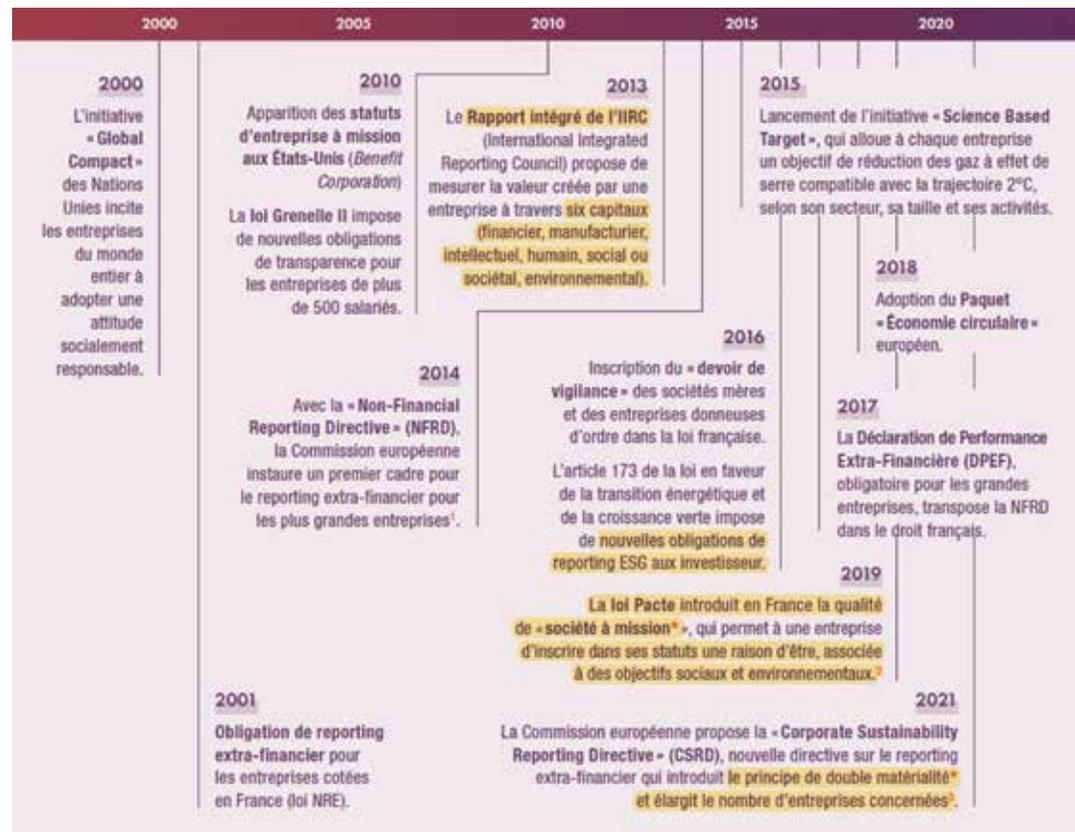
C'est une évidence, même si je pense que cela va au-delà de la pression simplement politique. De nombreux chefs d'entreprises se rendent compte aujourd'hui que c'est leur modèle d'affaires même, leur « business model »,

qui est incompatible avec le réchauffement climatique et qui est donc menacé : s'ils ne réagissent pas vite, ils ne seront pas en capacité de faire face aux risques qui ne manqueront pas de se présenter dans un futur proche. Cette notion de « risques » liées aux dérèglements climatiques va nécessairement pousser les entreprises dans la bonne direction. Mais à nouveau, on ne peut que regretter que cette prise de conscience arrive si tard. Si elle avait eu lieu il y a 20 ans, elle aurait pu permettre de décarboner notre économie dans des conditions moins dramatiques. Certains économistes, je pense à mon collègue Christian Gollier, avaient même, à cette date, fourni tous les outils conceptuels nécessaires pour que cette décarbonation soit la moins douloureuse possible.

On voit aussi naître ces dernières années de nouvelles notions, comme celle de l'entreprise à mission définie par la loi Pacte en 2019. Gaël Giraud propose quant à lui de « Renforcer le statut d'entreprise à mission en y intégrant la notion de « gouvernance partagée », c'est-à-dire d'une représentation égalitaire entre les actionnaires et les représentants des salariés au sein du conseil d'administration ou de surveillance. Et puisque l'entreprise doit être ancrée dans son territoire, les collectivités parties prenantes dans le projet de développement doivent également disposer d'un droit de représentation au sein du Conseil d'administration et d'un droit privilégié à agir. ». Que pensez-vous de ces propositions ?

La RSE, rétrospective

Dans une étude récente, *Entreprise & post-croissance*, le cabinet Prophil établit la liste des évolutions des réglementations concernant les entreprises en matière de responsabilité sociale



« Cela va au-delà de la pression simplement politique. Les chefs d'entreprises se rendent compte aujourd'hui que c'est leur modèle d'affaires même qui est incompatible avec le réchauffement climatique. »



« Nous ne pouvons pas nous contenter d'un « pansement » en rajoutant quelques représentants des salariés. »

Je pense que l'intention est bonne, mais ces propositions ne me paraissent pas, en l'état, suffisantes, voire même souhaitables. Il faut aujourd'hui réformer la gouvernance des entreprises, la repenser dans son ensemble. Nous ne pouvons pas nous contenter d'un « pansement » en rajoutant quelques représentants des salariés au niveau d'une Assemblée ou du Conseil de surveillance. Il faut absolument que les problématiques de la RSE soient portées dans une instance faïtière de l'entreprise véritablement dédiée et dans son mode de gouvernance. La proposition d'accueillir au sein du conseil d'administration davantage de salariés et de représentants des collectivités territoriales est déjà à l'œuvre en Allemagne et on voit bien que ça ne suffit pas. Derrière l'idée de la RSE, on trouve la théorie des parties prenantes, qui sert de base à la dimension entrepreneuriale du développement durable. Elle consiste à dire que les parties prenantes de l'entreprise (définies par Edward Freeman, le philosophe à l'origine de cette théorie, comme les « groupes humains impactés ou impactant l'entreprise ») doivent être écoutées, consultées, et l'entreprise doit leur rendre des comptes. Selon l'expression de Freeman elles sont « légitimes ». Ces parties prenantes regroupent les sous-traitants, les clients, les ONG qui portent des causes en rapport avec les entreprises, etc., et bien sûr les salariés et les collectivités territoriales. Il s'agit d'une représentation de l'ensemble des composantes de la société qui sont concernées par la vie de l'entreprise. Il faut donc aller plus loin que les syndicats et les représentants des collectivités locales.

« Une bonne solution serait la mise en place d'un comité des parties prenantes, qui devrait pouvoir être saisi chaque année sur les projets de l'entreprise. »

Il faut aussi se poser la question de la manière dont nous pouvons faire intervenir ces parties prenantes, et je pense personnellement que le conseil d'administration n'est pas le meilleur endroit pour le faire. Pour être efficace, le conseil d'administration doit avoir une certaine homogénéité, et la présence des parties prenantes obérerait cette efficacité. Une bonne solution, qui commence d'ailleurs à émerger timidement dans la pratique, serait la mise en place d'un comité des parties prenantes, qui devrait pouvoir être saisi chaque année sur les projets de l'entreprise, émettre des avis de façon publique, être le premier lecteur du rapport de responsabilité sociale de l'entreprise et qui devrait se prononcer à son propos. Tout ceci existe en

germe aujourd'hui, mais repose complètement sur le volontariat et n'est pas assez rigoureux, cela devrait être rendu obligatoire, afin que l'on puisse obtenir une gouvernance des entreprises constituée de plusieurs comités ayant chacun une existence légale et des prérogatives définies par la loi. N'oublions pas qu'il existe déjà un CSE (Comité Social et Économique) qui est une instance importante représentant les salariés. Il faut demain un CPP (Comité des Parties Prenantes) obligatoire, doté de pouvoirs par la loi et qui montera en compétences progressivement. De même que l'État est dirigé par un Président, un gouvernement en lien et sous le contrôle de deux Assemblées il faut que l'entreprise soit dirigée par un Chef d'entreprise, une équipe de direction en lien avec deux comités, le CSE et le CPP.

Le territoire fait-il partie de ces parties prenantes, en tant que terrain de vie sur lequel se situe l'entreprise ? Quelle est sa place, d'après vous, dans cette question de la responsabilité sociétale de l'entreprise ?

Bien sûr, ils doivent faire partie du CPP. Je pense que la première question que les territoires doivent se poser, dans une volonté de s'intégrer à ces réflexions autour de la responsabilité sociétale, c'est celle de l'autonomie. Le territoire se doit de s'interroger sur la manière dont il peut tendre à produire lui-même, dans la mesure du possible, ce qui est nécessaire à la vie de la communauté : l'eau, l'énergie, un certain nombre de matières premières comme les productions agricoles destinées à l'alimentation etc. Il ne s'agit bien entendu pas de s'imaginer que demain tous les territoires parviendront à une forme d'autonomie complète, mais cela constitue malgré tout une réflexion de première importance qui pourra éviter le gaspillage et permettra au territoire de mieux préserver ses ressources à travers par exemple des circuits courts. Cela implique de s'interroger sur l'hydrométrie, sur le climat, sur la fertilité des sols, pour bien définir ce qu'un territoire est capable de produire et comment.

L'un des freins au développement de la RSE est la difficulté à mesurer les impacts sociaux et environnementaux des actions de l'entreprise. La comptabilité ne peut prendre en compte dans sa forme actuelle que des valeurs monétaires. De nouveaux modèles se développent actuellement pour tenter de résoudre ce problème, comme la comptabilité multi capitaux ou encore la méthode CARE. Qu'en pensez-vous ?

On trouvait déjà dans le rapport Notat/Sénard (qui a été à l'origine de la loi PACTE) cette recommandation de sortir de la comptabilité telle qu'elle existe aujourd'hui pour aller vers une comptabilité qui prenne en compte les aspects environnementaux, les prélèvements de l'entreprise sur la nature et toutes les externalités qu'elle génère. Je regrette pour ma part que cette préconisation n'ait pas été prise en compte par la loi, bien que je le comprenne : il n'existe pas aujourd'hui de système comptable environnemental, ou de *reporting* sociétal ayant la rigueur de la comptabilité. Nous

« De même que l'État est dirigé par un Président, un gouvernement en lien et sous le contrôle de deux Assemblées il faut que l'entreprise soit dirigée par un Chef d'entreprise, une équipe de direction en lien avec deux comités, le CSE et le CPP. »

« La taxonomie verte désigne une classification des activités économiques ayant un impact favorable sur l'environnement. »

sommes face à un foisonnement d'initiatives, vous en citez deux, il y en a en réalité dix fois plus...

De multiples recherches académiques ont ouvert des pistes théoriques intéressantes et même des expérimentations prometteuses mais la donnée extra-financière souffre encore d'un déficit de cohérence. Un système comptable fonctionne grâce à une unité de compte commune (le dollar ou l'euro par exemple). Pour comparer le bien-être des salariés, la dégradation de la biodiversité, les émissions de CO₂, etc., il nous faudrait inventer une nouvelle unité de mesure et à l'heure actuelle les chercheurs n'ont pas encore réussi à la mettre au point.

Ce qui existe, mais qui est perfectible, ce sont les renditions de compte partielles sur chaque sujet à base d'indicateurs ou parfois d'explications qualitatives. Les mesures ainsi fournies sont de qualité inégale et elles ne sont pas agrégeables de sorte qu'il est difficile de porter un jugement d'ensemble ou même de juger d'une évolution globale : est-ce qu'une dégradation d'un aspect de l'environnement « compense » une amélioration du bien-être de certains salariés ?

La publication d'informations sociales est très ancienne en France, elle remonte à 1977 avec le Bilan Social mais en 2001 elle a été ouverte également aux informations environnementales et elle a été plusieurs fois retouchée. C'est un début, encore très nettement insuffisant. Au niveau mondial, des initiatives existent, aux USA elles ont été initiées par l'ancien maire de New York, Michael Bloomberg et elles sont timides pour ne pas dire totalement insuffisantes. L'Europe travaille mieux sur ce sujet, elle a publié une première directive en 2014, à l'origine de la loi française de 2017 sur la performance extra-financière et elle prépare aujourd'hui une seconde directive. Dans le même ordre d'idées, elle vient de publier la taxonomie verte qui désigne une classification des activités économiques ayant un impact favorable sur l'environnement. Son objectif est d'orienter les investissements vers les activités « vertes ». Toutes ces mesures européennes qui obligent les entreprises à prendre conscience de leur responsabilité sociale et qui les obligent à rendre des comptes et donc à s'améliorer vont dans la bonne direction mais elles se heurtent aussi à des lobbies puissants qui freinent des quatre fers...

Comment sont contrôlées ces informations extra-financières ?

Depuis dix ans, en France, les informations extra-financières publiées par les entreprises sont contrôlées par ce qu'on appelle des OTI (Organismes Tiers Indépendants). Pour simplifier, ils agissent à peu près comme des commissaires aux comptes, en vérifiant ces informations et en donnant un avis sur leur qualité. Leur rôle a été renforcé à la suite de la loi PACTE pour les entreprises à mission. Je rappelle que la finalité de la « société à mission » que vous avez évoquée, est de concilier l'intérêt commun des associés et la réalisation d'un objectif plus large d'intérêt général et non de la restreindre au seul partage du profit.

On voit également apparaître ces dernières années la notion de compte matière, comme le compte carbone pour les entreprises. Ces idées existent aussi à un niveau individuel. Vous paraissent-elles utiles ?

Toutes ces idées sont intéressantes, mais avant tout dans leur aspect pédagogique. Être en mesure de calculer, au niveau de l'entreprise tout autant qu'au niveau individuel, ses émissions de gaz à effet de serre par exemple permet des prises de conscience, qui sont des éléments essentiels à la transformation de notre société. Les outils personnels permettent à chacun de réaliser que ses habitudes de vie, de consommation, entraînent des dommages sur l'environnement mais il ne faut pas s'imaginer qu'ils régleront à eux seul le problème des émissions carbone. Les comportements individuels seuls ne suffiront pas : il faut agir sur tous les fronts.

Je pense hélas que les choses sont mal parties, particulièrement au niveau du climat, nous allons dans le mur. Néanmoins, aller droit dans le mur à 200 km/h, ou à 20 km/h, ce n'est pas la même chose. Il est donc vital pour nous de ralentir, d'adopter un mode vie plus sobre et plus soucieux de nos émissions, même si cela ne nous permet que de limiter les dégâts.

▣ **Propos recueillis par Didier Raciné**
Rédacteur en chef d'Alters Média



Une entreprise familiale de 250 ans bâtie par sept générations devient entreprise à mission

Une autre idée de l'entreprise !

- ANTOINE CROS ET NATHALIE CROS -



À travers l'expérience de cette entreprise familiale de 250 ans, transparait l'évolution possible, chez les chefs d'entreprise, d'une nouvelle image de l'entreprise, dans les conditions actuelles de changement de régime climatique. Comment s'effectue cette transformation en entreprise à mission? Quelles en sont les motivations, quelle trajectoire et quels impacts?



Antoine Cros

Président de CROS SAS à mission

Nathalie Cros

Associée

Entreprise familiale depuis 250 ans, l'entreprise Cros que vous dirigez en Isère, est bien connue dans le monde des BTP, de l'Industrie et des collectivités !

Pouvez-vous nous retracer l'évolution de votre entreprise ?

Nos ancêtres étaient paysans. Devenus artisans tanneurs, ils créent une entreprise en 1785 qui va se développer jusqu'à employer 60 personnes. Elle périclète après la Seconde Guerre mondiale, et notre grand-père bâtit une nouvelle entreprise centrée sur la transformation de l'énergie, l'air et l'eau. La société est historiquement spécialisée dans les compresseurs d'air, les groupes électrogènes, les systèmes de pompage et les équipements de forage essentiellement, que nous vendons, maintenons et louons aux acteurs du BTP et de l'industrie, notamment. Elle emploie 60 personnes de nos jours.

Vous avez décidé récemment de la transformer en entreprise à mission, l'une des premières en France. Pouvez-vous nous expliquer les raisons de cette transformation majeure et radicale ?

Nous sommes héritiers d'une histoire longue de 250 ans, fruit de transmissions opérées sur 7 générations. Ce passé qui fait notre présent nous oblige à notre tour à interroger le monde : que voulons-nous léguer à nos enfants, et aux générations suivantes ? La question du sens, de la transmission est pour nous d'autant plus

essentielle que nous avons à y répondre avec les enjeux spécifiques de notre époque, et la destruction massive des conditions de pérennité de la vie sur terre.

Lors du premier confinement lié au COVID, l'économie s'est arrêtée brutalement – illustrant la fragilité et la profonde détérioration de nos systèmes et faisant voler en éclat l'illusion de stabilité et de croissance continue cultivée en occident.

Le COVID a joué un rôle important dans notre décision : nous avons préparé l'entreprise, culturellement et financièrement, à subir des chocs. Mais devant la brutalité de celui-là, nous devons urgemment nous poser les bonnes questions ! Quelle est notre raison d'être ? De quoi avons-nous besoin pour subsister ? De quoi dépendons-nous ? Que nous pouvons arrêter, qui n'est pas existentiel ?

Revenir à l'essentiel de ce que nous voulons transmettre, au quotidien, et dans le concret. On cherche des stratégies, on parle de transition écologique, mais pour y répondre, il faut revenir au quotidien, terre-à-terre, et prendre position, choisir. C'est la leçon que nous avons tiré des questions que pose Bruno Latour avec sa réflexion sur les Nouveaux Cahiers de Doléance et *Où atterrir* ?¹

Dans l'entreprise, le Conseil d'Orientation (rassemblant actionnaires, équipe de direction et délégués du personnel) a acté que l'essentiel, notre mission, était de préserver une réelle qualité de l'air et l'eau sur le territoire.

Les actionnaires et l'équipe de direction se sont réunis en permanence lors du premier confinement. Ainsi, dès le redémarrage, nous étions prêts à annoncer et engager l'entreprise dans la transformation vers le modèle hybride d'entreprise à mission.

Vous optez pour une transformation assez radicale de votre business model.

Pouvez-vous nous présenter cette évolution ?

Le modèle économique, cela fait 10 ans que nous y travaillons, comme la labellisation RSE (Lucie).

1. Où atterrir ? https://www.editionsladeouverte.fr/ou_atterrir_-9782707197009

Le Collectif Où atterrir : <http://ouatterrir.fr/> et <http://s-composition.eu/les-creations-partagees/ou-atterrir/>

2. <https://issue-journal.ch/focus-posts/baptiste-morizot-et-nastassja-martin-retour-du-temps-du-mythe-2/>



Le modèle économique

Ce modèle économique se transforme aujourd'hui, avec le déploiement d'une offre d'usage. Dans l'air comprimé par exemple, le client achète des mètres cubes d'air et une performance énergétique associée, dans un contrat de partenariat. Dans cette offre d'usage, le client transfère l'intégralité des risques liés à l'utilisation de telles machines : nous en restons les propriétaires et lui garantissons des économies d'énergie quantifiées, ainsi qu'une performance optimale dans la durée.

Nous investissons dans des équipements innovants qui permettent par exemple de valoriser sous forme de chaleur jusqu'à 70 % de l'énergie dépensée dans la production d'air comprimé.

Nous visons un objectif ambitieux de 50 % de notre CA réalisé en offre d'usage d'ici 2023.

(Jérôme Cros, Directeur Général)

<https://www.presences-grenoble.fr/actualites-ils-font-l-actu-grenoble/les-etablissements-andre-cros-une-energie-nouvelle-pour-l>

« C'est la leçon que nous avons tiré des questions que pose Bruno Latour avec sa réflexion sur les Nouveaux Cahiers de Doléance et Où atterrir ? »

Comment la crise a-t-elle modifié votre conception du risque ?

Le risque naturel, nous en avons l'expérience. En région de montagne, nous pratiquons l'alpinisme, le ski de randonnée, et le risque est omniprésent : nous percevons physiquement la fragilité de notre vie sur terre en tant qu'humain, notre sécurité dépend des autres personnes avec qui nous évoluons.

Les inondations catastrophiques en Vésubie nous montrent comment le risque naturel peut impacter brutalement la vie de l'entreprise. De la même manière, le risque COVID nous bouscule et nous dépasse constamment. C'est cela aussi la réalité de l'entreprise aujourd'hui : l'impact radical d'événements exogènes de plus en plus imprévisibles.

Ne peut-on pas, par l'anticipation, reprendre le contrôle ?

Nous sommes entrés dans une autre échelle du risque, systémique cette fois, dans laquelle je ne crois pas que l'on puisse reprendre le contrôle.

Pour l'entreprise, nous nous sommes appuyés sur deux réflexions : la crise du COVID comme avant-goût de ce que sera la crise climatique, et l'observation et l'apprentissage de ce que font les autres peuples : comment ils vivent le changement climatique.

En Alaska, ils le vivent depuis longtemps. Nastassja Martin et Baptiste Morizot rapportent dans « Le retour du temps du mythe », comment la nature sait réagir à ces conditions : par l'hybridation² ! Ainsi, le réchauffement a fait descendre les loups vers les terres du Sud de l'Alaska où vivent des coyotes, de ce croisement est née

une nouvelle espèce : les Coyloups. Lors des crises (le temps de la métamorphose dit du mythe), les frontières s'effacent, se floutent.

Cela a inspiré notre stratégie : l'entreprise à mission comme la séparation entre entreprises visant uniquement la profitabilité, et organisations intéressées à œuvrer au service d'un monde plus vivable. Hybrider ces deux intentions ouvre le champ des possibles. Également, en proposant aux collaborateurs de devenir associés de l'entreprise, en hybridant des statuts (salarié et associé) bien différents, on ouvre de nouvelles possibilités, plus adaptées aux conditions créées par les risques et la crise.

Face au risque, plus on hybride les approches, plus on sort des silos, mieux on est armé pour traverser l'inconnu. Plus on quitte ses anciennes manières de penser, plus on fait de l'espace pour trouver de nouvelles solutions.

Comment ce modèle économique peut-il contribuer à réduire les impacts environnementaux et sociaux sur nos territoires, développer leur habitabilité ?

Aujourd'hui, ce nouveau modèle est vraiment audible par les clients, autant pour un fabricant de puces électroniques qu'un cimentier par exemple. Ce qui n'était pas imaginable chez certains il y a 5 ans, est devenu possible et nous observons la progression des démarches environnementales et de la recherche de

« Face au risque, plus on hybride les approches, plus on sort des silos, mieux on est armé pour traverser l'inconnu. Plus on quitte ses anciennes manières de penser, plus on fait de l'espace pour trouver de nouvelles solutions. »

sobriété énergétique de nos clients. Notre proposition de valoriser sous forme de chaleur jusqu'à 70% de l'énergie dépensée dans la production d'air comprimé et d'apporter une garantie quantifiée (grâce à une instrumentation de nos installations) contribue fortement à l'économie de l'énergie. Avec notre centrale à air comprimé, nous contribuons à chauffer des bureaux. Ainsi, en hybridant les métiers de chauffagiste et de compressionniste, nous diminuons l'impact environnemental des process de nos clients.

Précisément, pour garantir ces économies d'énergie, vous avez besoin de données, de système d'information, liant l'entreprise aux fournisseurs, aux clients. De façon générale, comment abordez-vous cette question ?

On a bien sûr un système d'information et nous gérons, mais de façon autonome, la remontée des données. C'est un point stratégique pour nous. Nous ne cherchons pas à vendre des compresseurs à tout prix. Nous apportons au contraire un service, passant ainsi d'un engagement de moyens à un engagement de résultats. Le client transfère sur nous les risques d'exploitation du système.

« Notre proposition de valoriser sous forme de chaleur jusqu'à 70 % de l'énergie dépensée dans la production d'air comprimé et d'apporter une garantie quantifiée. »

« Nous ne cherchons pas à vendre des compresseurs à tout prix. Nous apportons au contraire un service, passant ainsi d'un engagement de moyens à un engagement de résultats. »

Cela exige de l'écouter et de s'adapter au cas par cas. Mais aussi d'avoir un parc de machine disponible 24h sur 24, des chauffeurs prêts à intervenir en permanence, une surveillance des installations. Il y a là une forme de diminution du risque, de recherche d'anticipation !

Dans cette problématique d'économie de la fonctionnalité, le territoire peut aider, faciliter des coopérations, des mises en synergies au bénéfice de son habitabilité.

Quelle est votre vision des liens entre entreprises et territoires ?

Oui, l'entreprise dépend beaucoup du territoire, pour un très grand nombre de services : crèches, écoles, infrastructures routières... Sans territoire, nous n'existerions pas. Nous sommes des êtres reliés, dans un monde relié.

Nous cherchons à renforcer ce maillage et à rendre au territoire la considération qu'il nous apporte. C'est dans cette logique que nous avons créé un Fonds de Dotation, géré par les salariés de l'entreprise, destiné à aider le tissu associatif du territoire (dotation annuelle de 1 000 € par an et par salarié depuis 2011).

La mission de CROS SAS à mission

Une Raison d'Être

« Au cœur des Alpes, oeuvrons ensemble pour une transformation et un usage frugal des énergies afin de préserver l'Air et l'Eau. »

Quatre Engagements :

- Conscients des impacts de nos activités sur l'environnement, nous développons en collaboration avec nos parties prenantes nos expertises techniques afin d'augmenter la durée de vie et l'usage des matériels de manière à optimiser et réduire les consommations d'énergies. (ODD 6, 7 et 12)
- Conscients du nouveau régime climatique, nous nous engageons à réduire nos propres émissions et à contribuer au travers de notre fond de dotation à soutenir les initiatives de préservation de l'Air et de l'Eau au cœur des Alpes. (ODD 6, 13)
- Consciente que les femmes et les hommes sont l'énergie la plus précieuse de l'entreprise, celle-ci s'engage à favoriser leur épanouissement et à les accompagner vers la virtuosité (expertise, coopération, créativité) de manière à développer les contributions autonomes et responsables. (ODD 4)
- Conscients que l'entreprise est un commun, nous transmettons une culture où chacune et chacun est associé à coconstruire un avenir pérenne au service des générations futures. (ODD 4)



« Sans territoire, nous n'existerions pas. Nous sommes des êtres reliés, dans un monde relié. »

Du fait de votre modèle économique d'engagement de résultats, vous êtes beaucoup plus dépendant de services du territoire (un éboulement de terrain, une inondation... peuvent compromettre vos engagements). Et lui-même a besoin de vous.

Il vous faut donc renforcer vos liens avec le territoire ?

Oui, tout à fait ! En cas d'inondation, il faudra des pompes de chantier et nous pouvons avoir des difficultés à fournir certains de nos clients. Il faut tisser des liens entre nous et renforcer les partenariats.

En janvier 2022, Grenoble sera capitale verte européenne. Il y aura des conférences sur les impacts du changement climatique sur l'eau, l'air... et certainement une dynamique favorable à des discussions sur les questions de participation et de partenariat. Il y a un enjeu à réfléchir avec le territoire pour élaborer une vision commune, inventer de nouvelles formes de relations. Mais il nous faut encore atterrir dans le concret.

Voyez-vous sur Grenoble une accélération de cette problématique qui vous a fait passer de la RSE à l'entreprise à mission ?

Depuis 2013 que nous travaillons avec le label RSE (Lucie), nous voyons croître le nombre d'adhérents. Mais je trouve que l'on ne va pas assez vite. Ce qui nous préoccupe, après cette réflexion collective sur notre raison d'être et nos missions, c'est d'entrer dans la réalisation, de rentrer dans le dur : Où atterrir ? Sinon, nous n'aurons rien fait d'autre que du *greenwashing* imaginaire !

Comment ont été reçues vos propositions d'associer vos collaborateurs à l'actionnariat de l'entreprise ?

Notre proposition d'attribuer gratuitement des actions aux futurs collaborateurs - actionnaires a été coconstruite depuis 18 mois par un groupe de travail composé d'associés historiques et de salariés volontaires de différents métiers et collègues. Ce travail débouchera le 11 avril dans l'adoption du nouvel actionnariat de l'entreprise et l'intégration d'une quinzaine de collaborateurs nouvellement associés.

L'idée est de réunir des gens engagés, comme les actionnaires actuels, dans un processus de construction d'une entreprise à mission, et en aucun cas de faire une opération spéculative de court terme : nous recherchons de l'authenticité et de la pérennité dans l'engagement, sur la base du volontariat. La plupart du temps, l'actionnariat est regardé sous l'angle du retour sur investissement : nous ne nous reconnaissons pas dans cette logique qui réduit la valorisation de l'entreprise au seul point de vue financier. La profitabilité nous permet d'exister. Mais ce qui compte, c'est ce que nous en faisons ! Le dirigeant d'entreprise est aussi un militant et un porteur de sens : son défi est de se poser les bonnes questions, de se transformer et de questionner ses représentations. Le plus grand risque que nous ayons à affronter, c'est la menace qui pèse sur la vie, et que la terre ne soit plus habitable. Nous devons pouvoir regarder nos enfants et petits-enfants dans les yeux au moment de mourir.

□ Propos recueillis par Didier Raciné
Rédacteur en chef d'Alters Média

« L'idée est de réunir des gens engagés, comme les actionnaires actuels, dans un processus de construction d'une entreprise à mission, et en aucun cas de faire une opération spéculative. »

Une communauté d'entraide et de confiance

- JÉRÉMIE BALLARIN -

Wanted Community est une communauté d'entraide créée en 2011 rassemblant près d'1 million de personnes en France et à l'étranger (440 000 à Paris et 125 000 à Bordeaux). Elle se fédère autour de 82 groupes Facebook géolocalisés et lieux de vie sur Bordeaux.



Jérémie Ballarin

Co fondateur de
Wanted Community

Comment fonctionne Wanted Community? Quels types de conseils et d'aide sont échangés entre les membres?

L'idée de Wanted Community, c'est vraiment que les membres puissent faire appel à une communauté de confiance, bienveillante, qui va pouvoir leur apporter son aide, son avis, les mettre en lien avec un réseau, un peu comme l'on pourrait le faire avec ses proches, mais au sein d'un cercle très étendu. C'est la raison d'être première de ce projet. C'est quelque chose que l'on a d'abord fait autour de nous, nous avons créé une petite communauté d'amis, qui s'est étendue aux amis d'amis pour finalement prendre la dimension assez folle que nous avons aujourd'hui : on se retrouve à avoir des réponses, du soutien, à tisser un lien réel avec des personnes qui habitent souvent la même ville parce que nous avons souhaité créer des communautés localisées, mais qu'on ne connaît ni d'Ève ni d'Adam. Finalement, ces actions d'entraide et de conseils sont des prétextes pour les membres, il s'agit en réalité de recréer du relationnel dans nos vies, d'échanger, d'être moins seul et de se sentir entouré !

« Les membres peuvent faire appel à une communauté de confiance, bienveillante, qui va pouvoir leur apporter son aide, les mettre en lien avec un réseau, comme l'on pourrait le faire avec ses proches, mais au sein d'un cercle très étendu. »



« Tout cela part d'un constat très clair sur l'isolement des personnes (...) La ville, qui est pourtant le lieu des plus grands rassemblements de personnes, génère beaucoup d'isolement et de frictions, et n'est plus à l'origine de l'agrégation des populations. »

En quoi votre communauté en ligne diffère-t-elle de ce qu'on pourrait retrouver sur Facebook ou sur un forum, par exemple ?

Je pense qu'on se trouve justement à la lisière entre un forum et presque un moteur de recherche, mais avec une vraie dimension communautaire. Les membres ne sont pas anonymes, contrairement à ce qui se passe souvent sur les forums, on parle à des personnes qui sont bel et bien « réelles », les réponses aux questions que l'on pose ne sont pas apportées par des algorithmes ou des robots comme c'est le cas lorsqu'on utilise Google par exemple. C'est aussi pour cela que notre projet a évolué et a fini par découler sur des endroits « physiques » avec les Wanted Cafés.

Justement, comment fonctionne la mise en place de ces lieux en réseaux que vous êtes en train de développer ?

Nous avons créé le premier Wanted Café à Bordeaux dans le quartier Saint-Michel, et on développe actuellement un projet de tiers lieu, Rado, aux Bassins à Flots sur un espace de 100 mètres carrés que l'on a déjà ouvert de manière éphémère. On travaille depuis déjà un moment sur le Nord de Bordeaux, parce que c'est un endroit intéressant en termes de territoire et de populations. Tout cela part d'un constat très clair sur l'isolement des personnes : la Fondation de France a réalisé une étude il y a quelques années qui nous dit que 10% des Français ont en moyenne trois à quatre



conversations par an, ce qui est assez vertigineux. La ville, qui est pourtant le lieu des plus grands rassemblements de personnes, génère beaucoup d'isolement et de frictions, et n'est plus à l'origine de l'agrégation des populations. Les espaces urbains sont créés, pensés aujourd'hui dans une logique purement économique et commerciale qui a tendance à exclure le lien social et à mettre de côté les personnes en manque de pouvoir d'achat. La base des tiers-lieux ou des lieux hybrides c'est justement une volonté de faire un contrepied à tout ça, et nous ne sommes pas les premiers à essayer de participer à cette dynamique. Avec Rado, on essaie de développer un espace tourné autour de l'art et de la culture avec des ateliers d'artistes, des expositions et des concerts, des événements qui nous permettent de faire découvrir le lieu aux personnes qui habitent ce territoire, aux riverains, pour le construire avec eux. Nous communiquons en ce moment avec des acteurs autour de l'alimentation durable, de la formation, de la réinsertion, du réemploi etc. afin de nourrir ce projet.

Vous êtes actuellement cinq salariés au sein de votre société. Comment fonctionnez-vous sur le plan économique ?

Notre modèle économique se porte aujourd'hui sur le développement de nos différents lieux, qui sont

« On peut très bien avoir un impact social, développer une dynamique solidaire tout en étant une société de bien privé. »

exploités par des SAS. Nous sommes donc bien une structure commerciale et c'est important pour nous de montrer que l'on peut très bien avoir un impact social, développer une dynamique solidaire tout en étant une société de bien privé. En second lieu, nous fonctionnons avec des partenariats avec des entités assez différentes qui viennent chercher à la fois de la visibilité et les valeurs que l'on porte. Cela s'apparente à des opérations commerciales comme peuvent pratiquer les influenceurs sur les réseaux sociaux par exemple. Nous mettons à disposition de marques ou d'organisations l'audience de nos communautés, et on attend en échange de ces marques qu'elles s'engagent sur des actions solidaires. Nous avons par exemple réalisé un partenariat avec l'office de tourisme de Bordeaux, en faisant gagner des City Pass à la communauté de Paris, afin qu'ils puissent venir visiter la ville. Nous avons demandé que sur les 4 000 pass distribués, 500 soient réservés à des personnes en situation de précarité sur Bordeaux pour qu'eux aussi puissent bénéficier des transports et de la culture, des musées, sur place. Notre partenariat avec le groupe mutualiste Harmonie Mutuelle nous a permis de faire fonctionner le Wanted Café pendant la durée du confinement et de servir 600 plats aux personnes à la rue. Nous venons également de faire deux opérations avec l'agence de biomédecine

« Nous mettons à disposition de marques ou d'organisations l'audience de nos communautés, et on attend en échange de ces marques qu'elles s'engagent sur des actions solidaires. »

et Santé Publique France, sur le mois sans tabac notamment, en faisant de la sensibilisation auprès de notre communauté. Ce système de partenariat va nous permettre à terme d'être indépendant. Nous avons eu jusqu'à présent l'appui financier de Facebook puisque nous avons eu la chance d'être lauréat en 2018 d'un de leur appel à projet.

Dans le cadre du prix SME EnterPRIZE créé cette année par le groupe Generali, le comité scientifique du concours a désigné sept « Sustainability Heroes » dont Wanted Community par ailleurs déjà primée en juin dernier lors des trophées français. Que vous a inspiré cette reconnaissance de votre volonté et de votre capacité de créer du lien social ?

C'est forcément plaisant pour nous de voir que notre travail est reconnu, et c'est aussi important de voir des grands groupes comme Generali, ou même l'opérateur immobilier Keys avec lequel nous travaillons sur les Bassins à flots, s'intéresser à notre modèle, à toute cette dimension d'économie sociale, aux entreprises « à impact », dont on parle de plus en plus. Avec Wanted, nous montons des projets de façon assez classique finalement, et nous ne voulons pas avoir de statut particulier. Nous ne sommes pas une association, mais bel et bien une société comme les autres. Intégrer ces questions sociétales de solidarité, d'écologie aux problématiques de son entreprise est aujourd'hui, selon moi, une question de bon sens, même de survie tout simplement. Ce prix que nous avons remporté nous a fait réfléchir à nos motivations, aux raisons premières de la mise en place de ce projet, et nous fait réaliser l'importance d'un mouvement global, général, dans la direction d'une entreprise plus responsable.

□ Propos recueillis par Didier Raciné
Rédacteur en chef d'Alters Média

« Nous ne sommes pas une association mais bel et bien une société comme les autres. Intégrer ces questions sociétales de solidarité, d'écologie aux problématiques de son entreprise est aujourd'hui, selon moi, une question de bon sens, même de survie tout simplement. »

L'aliment ne se gaspille pas !

Il suffit d'en organiser le partage à l'échelle du territoire !

- SARAH CHOURAQUI -

Comment une idée simple (lutter contre le gaspillage alimentaire), généreuse et réaliste (rendre service à la fois aux personnes et aux commerçants) peut se transformer (avec les technologies actuelles, Internet) en projet magnifique, de grande envergure et pouvant faire école sur ce thème majeur de la lutte contre le gaspillage alimentaire ?



Sarah Chouraqui

Directrice générale de
Too Good To Go

« Il ne savait pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait ! »

Marc Twain

Comment est née l'idée de Too Good To Go ? Quelles étaient vos motivations de départ ?

En se promenant dans la rue, les fondateurs de Too Good To Go ont remarqué qu'à la fin de la journée, les boulangeries jetaient leurs restes de pains et de viennoiseries à la poubelle. La question s'est alors posée : est-ce qu'il s'agit là d'une exception, ou bien d'un comportement plus général ?

En réalité, c'est environ 40 % de la nourriture produite dans le monde qui termine à la poubelle. Cela a évidemment un impact important, notamment sur la planète, quand on constate que la production de cette nourriture demande des ressources en eau, en transport, en humain, etc. On considère aujourd'hui qu'elle est responsable de 10 % des émissions de gaz à effet de serre. En dehors de l'aspect simplement écologique, il s'agit aussi d'une aberration sur le plan social car, on le sait, de nombreuses populations se trouvent en situation d'insécurité alimentaire, voire meurent de faim.

Too Good To Go est donc née de notre volonté d'apporter à ce problème une solution concrète, et de l'idée que la technologie à laquelle nous avons la chance d'avoir accès aujourd'hui était susceptible de nous aider dans la réalisation de ce projet. L'application a donc été pour nous la première réponse face au gaspillage alimentaire, en permettant de connecter au bon endroit et au bon moment les commerçants et les utilisateurs,

qui vont pouvoir récupérer des invendus à un prix réduit et à proximité de chez eux.

Comment expliquez-vous le succès de l'application ? Pouvez-vous le chiffrer ?

Je pense que le succès de l'application est dû au fait que nous l'avons voulu très simple d'utilisation pour le commerçant, pour qui il n'y a là que des avantages : il va pouvoir créer de la valeur sur ses invendus, donc générer un petit profit, peut être débloquer une nouvelle clientèle et surtout faire un geste important pour l'environnement. Nous disons souvent qu'il est aussi simple de placer ses produits sur l'application que de les jeter à la poubelle.

Aujourd'hui, uniquement au niveau de la France, avec l'aide des commerçants et des utilisateurs, nous avons réussi à sauver de la poubelle plus de 32 millions de paniers. Nous comptons aujourd'hui 25 000 commerçants partenaires et près de 11 millions d'utilisateurs.

Nous avons eu de la chance d'obtenir une couverture nationale si importante. Elle s'explique aussi par le fait que nous avons pu signer rapidement des accords nationaux avec la grande distribution, donc les grandes enseignes de supermarchés comme Casino ou Carrefour par exemple. En outre, je pense que la question environnementale et donc par extension le problème du gaspillage alimentaire est un sujet que l'on connaît, et qui touche toute la population.

Cela prouve finalement que l'implication est bien un

« L'application est la première réponse face au gaspillage alimentaire : connecter au bon endroit et au bon moment les commerçants et les utilisateurs, qui vont pouvoir récupérer des invendus à un prix réduit et à proximité de chez eux. »

« L'implication est bien un facteur majeur de transformation. Nous nous voyons réellement comme une entreprise à impact. »

facteur majeur de transformation. C'est pour cela que, fort du succès qui est le nôtre, nous nous voyons réellement comme une entreprise à impact et voulons nous attaquer au problème en profondeur et réduire le gaspillage alimentaire dans son ensemble. Nous avons constaté qu'une grande partie de celui-ci a lieu au sein des foyers, et nous avons ainsi eu l'idée de créer du contenu éducatif sur Internet (sur Instagram et sur notre blog), pour informer et donner des astuces accessibles à tous les citoyens, dans le but de les aider à moins gaspiller à la maison.

Vous évoquez la notion d'entreprise à impact, qui rappelle l'idée d'entreprise à mission. Quel est le statut exact de Too Good To Go ?

Nous sommes une entreprise labellisée B Corp. Il s'agit d'un label reconnu internationalement, que nous avons choisi car notre modèle a été dupliqué dans 17 pays, 15 au sein de l'Europe, plus le Canada et les États-Unis. Ce label réunit toute une série de critères destinés à montrer les intérêts sociaux et environnementaux des entreprises, au-delà de l'aspect simplement éducatif, ainsi que sa volonté de continuer à s'améliorer dans sa démarche, autant au niveau sociétal que sur le plan de gouvernance.

Vous parliez également de l'importance de lutter contre le gaspillage alimentaire à un niveau individuel, directement au sein des foyers. Quels sont vos autres points d'action à ce niveau ?

Nous sommes actuellement en train de lancer un programme d'éducation au gaspillage alimentaire dont nous sommes assez fiers. Il vise à éduquer et inspirer les enfants dès le plus jeune âge, en partant du principe qu'ils sont les consommateurs de demain, et bien souvent des prescripteurs auprès de leurs parents.

On sait que le gaspillage alimentaire est un sujet préoccupant au sein des cantines scolaires, notamment avec le pain qui est pris systématiquement, mais pas forcément mangé. Nous avons recruté une personne qui a travaillé exclusivement sur ce gros projet, dans le but d'organiser sa mise en place de la manière la plus simple et la plus concrète possible. **Nous avons donc développé, en partenariat avec les parents d'élèves et le corps enseignant de 9 écoles pilotes, du matériel éducatif auprès des classes de de CM1 et CM2.** Nous souhaitons intégrer pleinement le sujet du gaspillage alimentaire au sein même des programmes scolaires : par exemple, dans le cadre d'un cours de mathématiques sur les proportionnelles, proposer l'exemple d'une recette de cookie anti-gaspi, ou bien encore lors d'un cours de géographie, montrer le chemin parcouru par certains aliments avant d'arriver jusqu'à nous et donc son impact sur l'environnement. Un bilan de ce projet est prévu dans le courant de l'année prochaine, dans l'objectif d'effectuer un **déploiement national à partir de septembre 2022.** Les outils pédagogiques que nous développons peuvent être utilisés sur le temps de classe, mais aussi au moment des repas ou lors des temps périscolaires, avec par exemple des jeux que nous avons créés. Nous développons en outre toute une

« Un programme d'éducation au gaspillage alimentaire dont nous sommes assez fiers. Il vise à éduquer et inspirer les enfants dès le plus jeune âge. »

série d'outils 100% digitaux, gratuits, téléchargeables et imprimables par les enseignants. Nous venons également de lancer une chaîne YouTube, qui a pour but de toucher les foyers directement.

Vous avez produit un Livre Blanc sur la lutte contre le gaspillage alimentaire en France, notamment pour améliorer la compréhension des dates de péremption. Pouvez-vous nous présenter rapidement ces propositions ?

En se renseignant de plus en plus sur le gaspillage alimentaire nous avons constaté qu'en Europe, plus de 10% de celui-ci était lié à la mécompréhension des dates de consommation des aliments, donc les DLC (dates limites de consommation) qui concerne les produits frais, et les DDM (dates de durabilité minimale), qui concerne les produits secs. Ces limites ont été créées après la guerre pour des raisons d'hygiène évidemment valables, mais leur fonction et leur pertinence n'ont pas forcément été revues depuis. Nous avons donc réuni autour de la table les différents acteurs de l'industrie, de la grande distribution, d'associations de consommateurs, pour créer ensemble le Pacte sur les Dates de Consommation, soutenu par les ministères de l'agriculture et de la transition écologique. Nous cherchons à développer ensemble des solutions concrètes, et qui puissent être mises en œuvre rapidement. Lancé officiellement en 2020, le Pacte compte aujourd'hui 63 signataires principalement des secteurs de l'industrie et de la grande distribution, qui ont pris **10 engagements** avec des projections dans le temps différentes et dont certains ont déjà pu être réalisés. Nous avons par exemple lancé en octobre 2020 une grande campagne nationale de sensibilisation autour de ces dates de consommation, destinée au grand public. Nous avons également pu développer les **pictogrammes « observez, sentez, goûtez »**, présents aujourd'hui sur plus de 3000 gammes de produits, dans le but d'inciter le consommateur, qui ne sait pas forcément à quoi correspond exactement les DLC et les DDM, à se servir de ses sens et à s'y fier pour savoir si un produit est encore consommable ou non.

▣ **Propos recueillis par Didier Raciné**
Rédacteur en chef d'Alters Média



Le secteur du luxe et l'environnement

Des rapports renouvelés avec la nature ! Des leçons à tirer !

- HÉLÈNE VALADE -

Le luxe est un secteur dans lequel les questions de l'environnement ont une importance stratégique: pas de luxe sans haute qualité environnementale! Aussi est-il particulièrement intéressant d'y recueillir les réflexions et les actions en cette matière. Ce sont des thèmes parfaitement en phase avec l'écologie et très spécifiques qui sont mis en avant : la biodiversité et la régénération de la nature comme vecteur de la lutte contre le changement climatique ; le lien entre nature et créativité humaine comme ligne générale et mission de l'entreprise. Ce secteur particulier serait-il en avance concernant le rapport à la nature ?



Hélène Valade

Directrice Développement
Environnement du groupe LVMH
Moët Hennessy Louis Vuitton

Après avoir été directrice du Développement Durable de Suez Environnement, vous êtes en charge de l'Environnement pour le groupe LVMH, leader mondial du luxe, bien différente de l'entreprise Suez dédiée à l'Environnement.

Comment menez-vous cette action pour le groupe LVMH ?

Avoir œuvré dans l'environnement précédemment m'a été très utile chez LVMH, car cette problématique est au cœur du Groupe. Le groupe LVMH, c'est 75 Maisons, dans des domaines très variés : les vins et spiritueux, la mode et la maroquinerie, les cosmétiques et les parfums, les montres et la joaillerie, la distribution sélective avec Le Bon Marché et la Samaritaine.

La haute qualité du luxe, c'est aussi la haute qualité environnementale : le travail que je mène avec mon équipe consiste donc à identifier les enjeux

« Un enjeu prioritaire et structurant : la biodiversité. C'est un point clé qui découle de ce que tous nos produits viennent de la nature, à laquelle nous sommes donc tout à fait liés. »

« Limiter cet impact sur la biodiversité en pratiquant une agriculture régénératrice, en partenariat avec les viticulteurs, les éleveurs... »

environnementaux et à définir la stratégie dans ce domaine. Cela se fait dans le cadre d'un programme d'action, LIFE 360, qui fixe des objectifs à atteindre en 2023, 2026 et 2030.

Quatre axes guident notre action : la créativité circulaire, l'action climat, la biodiversité et la transparence avec un enjeu prioritaire et structurant : la biodiversité. C'est un point clé, qui découle de ce que tous nos produits (vins, coton, cuirs, parfums...) viennent de la nature, à laquelle nous sommes donc tout à fait liés. Installer ce lien entre nos produits et la nature dans la conscience de tous, et mettre la biodiversité au cœur de notre action, est donc majeur !

Pour cela, la mesure de notre impact sur la biodiversité est primordiale, mais complexe : il n'y a en effet pas d'indicateur unique (comme la tonne CO₂ pour le Climat), mais un grand nombre d'indicateurs. Nous travaillons avec l'Institut Quantis qui propose une approche globalisée et nous appuyons avec la Caisse des Dépôts et son outil GBS (Global Biodiversity Score).

Nos actions visent à limiter cet impact sur la biodiversité en pratiquant une agriculture régénératrice, en partenariat avec les viticulteurs, les éleveurs... Ainsi dans le domaine des vins et spiritueux, nous introduisons dans les vignobles des arbres, notamment des arbres fruitiers, qui ont pour objet de rafraîchir et d'enrichir les sols. On assiste ainsi à la fin des paysages avec des vignobles à perte de vue ! Nous passons des partenariats avec les agriculteurs (par exemple en Turquie dans la production du coton) pour qu'ils développent un type de cultures régénérant les sols (plus d'herbicides, usage du compost, mix avec l'agriculture vivrière...). Tout cela vaut pour les parfums et les fleurs, mais aussi pour l'élevage et le cuir.

« On le voit, la lutte contre le réchauffement climatique n'est pas qu'une question d'énergéticiens. Elle doit mobiliser plusieurs leviers : la régénération de la biodiversité en est un, essentiel. »

De plus les actions sur la biodiversité jouent sur le climat : les sols vivants, améliorés, stockent davantage le CO₂. Mais cela préserve aussi les ressources naturelles. L'action sur la biodiversité est la matrice qui influence toute notre action en matière d'impact environnemental.

Le président Macron a lancé récemment le Fashion Pact, coalition mondiale d'entreprises de la mode et du textile avec des grands objectifs environnementaux. Il a confié une mission à François-Henri Pinault, PDG de Kering. LVMH n'en fait pas partie. Pourquoi ?

C'est exact, la raison en est que nous sommes plutôt favorables à des actions concrètes, des partenariats opérationnels : ainsi il est plus concret de construire un référentiel environnemental sur les parfums et les cosmétiques comme nous le faisons au sein d'un Consortium avec L'Oréal et Unilever. Nous travaillons également à construire des alliances à l'échelle d'une chaîne d'approvisionnement pour collectivement faire évoluer les pratiques : ainsi passe-t-on des accords avec des agriculteurs, des livreurs de raisins, pour qu'ils se mobilisent sur des formes d'agricultures régénératrices, dans une recherche d'efficacité.

Même constat pour le secteur de la mode et de la maroquinerie : les alliances avec les éleveurs pour favoriser des pratiques d'élevage qui prennent en compte l'impact sur les sols sont gagnantes à plusieurs titres ; le changement de pratiques génère des réductions de CO₂ et peut donner lieu à des crédits carbone.

On le voit, la lutte contre le réchauffement climatique n'est pas qu'une question d'énergéticiens. Elle doit mobiliser plusieurs leviers : la régénération de la biodiversité en est un, essentiel.

Malgré ce qui a été fait, les travaux des chercheurs (dont le GIEC) montrent que nous ne sommes pas en train de gagner la course contre le réchauffement climatique. Pourquoi ? Quelle appréciation faites-vous de notre action collective ?

J'ai été présente à toutes les COP depuis 2015, dont celle de Glasgow. Si nous nous replaçons dans cette

perspective historique, nous devons reconnaître que des progrès immenses ont été faits. La logique de la transition écologique est extrêmement complexe. Concernant les énergies fossiles, énormément de choses ont été faites au niveau du système fiscal, des taxations, des achats publics... La France a annoncé (à la COP 21) l'arrêt des subventions à l'énergie fossile à l'étranger, à terme. On le voit, le modèle est en train de changer et tout ceci est nécessairement progressif. Depuis 2015, les grandes entreprises se sont mises en ordre de marche. Le monde de la finance a commencé à prendre la mesure de ces enjeux et certains produits bancaires (les *Greenbonds*) lient financements et approche climatique. Certains établissements financiers excluent les actifs carbonés de leurs portefeuilles.

Mais d'un autre côté, la COP 21 a montré à quel point les États étaient à la peine pour rehausser leurs engagements climat. C'est très problématique. Et l'interrogation porte à nouveau sur l'efficacité du système des COP lui-même, dès lors que les relations internationales sont plus tendues et que le besoin porte davantage sur des solutions que sur des engagements. D'autant que les opinions publiques et en particulier les jeunes ont beaucoup évolué.

On constate que les jeunes se détournent de plus en plus des emplois en entreprises qui ne jouent pas le jeu vis-à-vis du changement climatique !

Et nous sommes très conscients de ces questions : LVMH y prête une grande attention. Cette question nous est souvent posée. Mais cela est aussi un indicateur de leur prise de conscience, d'une évolution : la nouvelle classe d'âge est entrée dans ce logiciel durable, cette nouvelle manière d'être et c'est très encourageant.

L'importance d'une comptabilité intégrée est majeure pour guider une entreprise, définir et guider sa stratégie.

Cette question d'une appréciation comptable, globale, intégrée, financière et non financière, intégrant les impacts et externalités est évidemment une des clés de l'action. LVMH est partenaire fondateur de la Chaire de Comptabilité d'AgroParistech, lancée en 2019, dont

« La nouvelle classe d'âge est entrée dans ce logiciel durable, cette nouvelle manière d'être et c'est très encourageant. »



« Cette question d'une appréciation comptable, globale, intégrée, financière et non financière, intégrant les impacts et externalités est évidemment une des clés de l'action. »



c'est précisément l'objet. Comment évaluer le budget carbone et biodiversité de l'entreprise en prenant en compte les limites planétaires ? Comment intégrer ces données dans une comptabilité unique, qu'elle soit de type financier ou non, qui permette au décideur de prendre tous les paramètres en compte ? Un pilote de cette nature est en cours de réalisation dans les vignobles de Champagne sous le modèle Care. Ces résultats seront présentés au Printemps 2022.

C'est l'avenir, complexe, mais aussi indispensable, car le système comptable est la matrice de l'entreprise. Je suis par ailleurs Présidente de l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (l'ORSE), qui évalue les diverses comptabilités existant sur le marché.

Le concept d'entreprise à mission a été introduit récemment : en quoi cela peut-il être intéressant pour LVMH ?

La loi Pacte a introduit dans le Code civil le fait que l'entreprise doit prendre en compte son impact environnemental et elle en présente une définition. C'est important. Certaines Maisons de LVMH ont formellement défini leur raison d'être. La stratégie environnementale du Groupe se donne comme mission de bâtir une nouvelle alliance entre nature et créativité. Nous sommes en effet à l'aube d'un changement de civilisation : passer de l'ère de l'anthropocène (ère de la domination de l'homme sur la nature) à celle de l'écologie, au sens noble du terme. Le luxe est l'enfant de la créativité humaine et du savoir-faire humain (de l'anthropocène). Il doit, dorénavant, lier ce savoir-faire et cette créativité avec la nature ; c'est-à-dire que le luxe doit passer une alliance entre la nature et la créativité humaine, sans que l'une ne domine l'autre.

Un exemple : celui de l'évolution du processus créatif. Jusqu'à peu la créativité était avant tout le fruit du génie humain ; aujourd'hui, elle se nourrit aussi du génie de la nature, des caractéristiques de la matière, quelle que soit sa forme – chutes de cuir, matière recyclée. Le patrimoine est ainsi valorisé, la matière devient source d'inspiration, une circularité créatrice est mise en œuvre. Cette évolution est symbolisée par exemple par la volonté de Louis Vuitton d'intégrer le logo de l'économie circulaire dans son propre logo. Les codes sont en train d'être transformés, disruptés. Ainsi, le *packaging* (autrefois caractérisé par son poids)

des bouteilles de Champagne de Ruinart est-il peu à peu remplacé par une enveloppe (une seconde peau) dont l'empreinte carbone est 80% meilleure. C'est un mouvement similaire qui est en cours pour les emballages du parfum et de la cosmétique.

Y a-t-il aussi une remise en cause des prix ?

Le luxe, outre qu'il contribue à l'image de la France, est un contributeur important à l'emploi (35 000 personnes en France travaillent pour le Groupe). En janvier 2020, au démarrage du confinement lié au COVID, le Groupe a transformé ses chaînes de parfums en unités de production de gel hydroalcoolique ; ses unités de couture en ateliers de fabrication de masques. Il y a tout cela derrière le luxe, la responsabilité des entreprises se voit et se joue là-dessus ! Notre ancrage territorial est majeur pour nous.

L'entreprise vit sur un territoire, sur son sol, de son air et de son eau, de ses ressources... L'un ne peut exister sans l'autre. La relation entreprise-territoire est au cœur de leur transformation. Qu'en pensez-vous ?

Il y aurait tellement de choses à dire à ce sujet ! Je vais prendre deux exemples de ce que nous voulons faire pour faire vivre ce lien territoire-entreprise dont nous dépendons tellement.

L'aide à l'emploi des jeunes, notamment des jeunes en difficulté : ils ne pensent pas à venir dans le luxe. Nous avons lancé un Institut des métiers d'excellence pour aider leur formation et par là même les territoires. (1400 alternants ont été formés depuis 2014, 337 en 2021).

La redynamisation des savoir-faire traditionnels qui se perdent (dentellière, couturier, métiers d'art...) : nous avons lancé des plateformes de formation en lien avec les territoires, pour renforcer ces métiers avec des contenus et des impacts environnementaux, sociaux et sociétaux.

Pouvez-vous positionner le luxe et LVMH dans leurs empreintes environnementales et sociales par rapport aux autres secteurs ?

Le luxe contribue à l'image de la France, cela a été dit ; mais aussi à sa balance du commerce extérieure.

Le modèle de LVMH est celui d'une production très localisée, en France d'abord, en Italie ensuite et fortement exportatrice. Sa contribution à l'emploi direct, mais également indirect et induit est très significatif ; le Groupe est par ailleurs l'un des plus grands contribuables de France. En ce qui concerne l'empreinte environnementale, le Groupe émettait en 2020 4,8 millions de teq CO₂, soit 0,5% de l'empreinte mondiale du textile. Fin 2021, la trajectoire carbone de LVMH, qui se fixe des objectifs de réduction des émissions de carbone à échéance 2026 et 2030 a été validée par SBTi (Science Based Target Initiative). Avec à la clef une forte ambition : la recherche d'une performance financière et extra-financière d'excellence !

□ Propos recueillis par Didier Raciné
Rédacteur en chef d'Alters Média

« La stratégie environnementale du Groupe se donne comme mission de bâtir une nouvelle alliance entre nature et créativité. (...) Le luxe doit passer une alliance entre la nature et la créativité humaine, sans que l'une ne domine l'autre. »



S'ADAPTER AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

CONCEVOIR, CONSTRUIRE ET OPÉRER VOTRE RÉSILIENCE

**NOS TERRITOIRES, NOS INFRASTRUCTURES
ET NOS MODES DE VIE FONT FACE DE PLUS EN PLUS
AUX EFFETS DU CHANGEMENT CLIMATIQUE.**

Les projections climatiques prévoient une augmentation de l'intensité d'évènements extrêmes ayant pour conséquence la hausse du niveau de la mer, des tempêtes

puissantes et des inondations. Elles prédisent également un réchauffement des températures, bouleversant nos paysages et notre patrimoine. Face au dérèglement climatique, il vous faut anticiper, prévenir les impacts sur les villes, les infrastructures et leurs usages.

RÉSILIENCE

La renaissance industrielle et la révolution sociale en cours

- ANAÏS VOY-GILLIS -

La renaissance industrielle en France dont on voit les premiers effets sur les territoires prend des formes très caractéristiques de la transformation en œuvre dans le monde actuel : évolution de la vente de produits vers la vente des usages, importance croissante des données, numérisation et hybridation industrie et services et passage de l'économie linéaire à l'économie circulaire, prise en compte du cycle de vie, de la sobriété carbone, mais aussi matière, des impacts sur l'environnement, remise en cause de l'économie de masse, circuits courts de l'approvisionnement comme de la commercialisation, liens multiples avec les territoires... C'est à une véritable révolution de l'industrie que l'on assiste et que décrit très bien Anaïs Voy-Gillis. La seconde partie de cet article à paraître dans le numéro de mai d'*Alters Média*



Anaïs Voy-Gillis

Docteure en géographie de l'Institut Français de Géopolitique et Chercheuse associée au sein du laboratoire CEREGE, IAE de Poitiers

Renaissance industrielle

Vous soulignez que l'industrie « connaît de nombreux bouleversements qui questionnent son modèle et appellent à faire émerger une nouvelle approche et une nouvelle définition ».

Quels sont les facteurs de ces transformations ?

L'industrie doit, en effet, se transformer en profondeur, notamment pour répondre au défi de la lutte contre le réchauffement climatique. Les deux transformations en cours les plus connues sont : la numérisation des usines et des chaînes de valeur, et l'intégration des enjeux environnementaux. Le numérique commence à pénétrer assez largement l'industrie, même s'il existe encore des différences sectorielles et intra-sectorielles. Le plan de relance a permis une modernisation de

« L'industrie est en train de muter vers la vente d'usages au lieu de la simple vente de produits. »



« L'enjeu est de passer d'une économie linéaire à une économie circulaire (...) le modèle de consommation de masse n'est pas compatible avec la réduction de l'impact environnemental des activités humaines. »

certaines unités de production avec notamment une augmentation du taux de robotisation. La donnée est désormais vue comme un actif stratégique des entreprises industrielles qui s'en servent en interne pour mieux piloter la production, mais aussi en externe en développement de nouveaux modèles économiques autour des services associés autour des produits. L'industrie est en train de muter vers la vente d'usages au lieu de la simple vente de produits.

Il existe différentes briques technologiques comme la fabrication additive, l'intelligence artificielle, la cobotique, etc. sur lesquelles les industriels peuvent s'appuyer pour améliorer leur productivité ou répondre à des enjeux spécifiques. Elles n'ont pas toute la même maturité, mais certaines, comme la fabrication additive, vont contribuer à transformer l'industrie en profondeur. Qui aurait cru qu'il serait un jour possible de réaliser des pulls grâce à une imprimante 3D comme le fait l'entreprise française 3D Tex ?

La question environnementale commence à être intégrée dans les feuilles de route de transformation des entreprises. Elle reste malheureusement souvent circonscrite à la question de la décarbonation des unités de production. C'est un premier pas essentiel, mais il faut penser ce sujet sur l'ensemble des chaînes de valeur. Les activités les plus carbonées se trouvent souvent en amont et en aval de l'unité de production (scope 1 et 3). Il faut également se méfier de l'approche qui consiste à se dire « neutre en carbone ». La neutralité



« La pandémie a montré le besoin de rapprocher lieu de production et lieu de consommation. »

« La coopération entre les acteurs est un facteur de réussite territoriale. Les territoires industriels les plus dynamiques aujourd'hui sont souvent ceux où les acteurs publics et privés arrivent à coopérer de manière efficace. »

carbone n'existe pas, il faut donc bien prendre garde à ce que le raisonnement soit la réduction drastique des émissions carbone et non la compensation qui ne résout pas le problème. Plus largement, **il s'agit de repenser les manières de produire** ce qui induit une question sur le modèle économique des entreprises, mais aussi de concevoir et de distribuer les produits. **Les produits doivent être pensés comme repérables et recyclables.** Le choix des matières est également critique quand on voit les problèmes de pollution liés à l'usage de matières plastiques.

L'enjeu est de passer d'une économie linéaire à une économie circulaire. Au regard de ce principe, la décarbonation ne suffit pas car elle ne s'attaque pas au problème de fond qui est de **sortir de la logique : extraire, produire, utiliser, souvent trop peu, et jeter.** Ce schéma nécessite beaucoup de matériaux et d'énergie et ne permet pas de limiter le réchauffement climatique à 2°C. Pour appuyer cette transformation, mais aussi pour renforcer la souveraineté, il est important de structurer des filières de recyclage.

Il apparaît assez clairement que le modèle de consommation de masse n'est pas compatible avec la réduction de l'impact environnemental des activités humaines, ce qui est un profond pari de transformation pour les industriels.

Quelles sont les conséquences concrètes de la révolution en cours sur l'outil productif ?

Si nous sortons réellement du modèle de consommation de masse pour aller vers une production plus raisonnée et tournée vers la sobriété, le modèle classique de massification de la production pour abaisser les coûts de production va être fortement remis en question. Par ailleurs, **les transitions de certains secteurs, si elles ne sont pas anticipées, vont avoir des conséquences lourdes sur les écosystèmes productifs** et sur la préservation des savoir-faire industriels nationaux. Le cas des fonderies dans l'automobile en est une bonne illustration. Il est également un appel au besoin de solidarité dans les écosystèmes si nous souhaitons réussir collectivement le pari de la lutte contre le réchauffement climatique.

La numérisation entraîne une hybridation entre industrie et services. Il y a aujourd'hui des entreprises de services qui viennent dans des secteurs historiquement industriels comme le font les GAFAM quand elles cherchent à développer le véhicule autonome. Il y a alors un risque de désintermédiation pour les acteurs industriels traditionnels. De la même manière, des acteurs industriels commencent à développer et à vendre des services autour de leurs produits, **la valeur résidant alors plus dans le service que dans le produit.** Le modèle le plus développé est pour le moment celui du service de maintenance ou celui du conseil pour améliorer l'usage des produits comme le fait Michelin avec ses pneus connectés.

Enfin, la pandémie a montré le besoin de rapprocher lieu de production et lieu de consommation. L'éclatement des chaînes de valeur s'il permet des gains de prix n'est pas très pertinent sur le plan environnemental.

L'un des enjeux d'une réindustrialisation pérenne est donc d'arriver à **redévelopper des écosystèmes productifs en France avec la maîtrise d'une grande partie de la chaîne.** Dans cette logique, il faut que les entreprises, les consommateurs et les acteurs publics fassent évoluer leurs politiques d'achats pour favoriser plus les entreprises françaises. La renaissance industrielle est aussi une histoire de demande. Contrairement à ce qu'il est communément dit, nous savons faire encore beaucoup de choses en France, nous avons des entreprises qui maîtrisent des savoir-faire de pointe, mais elles sont parfois moins connues que des entreprises asiatiques. Or, **rechercher à s'approvisionner d'abord à proximité, dans une logique de circuits courts, est une solution de la réindustrialisation** car le différentiel de coût dans de nombreux cas n'est pas aussi important qu'imaginé, surtout si l'on raisonne en coût complet de possession. Il est encore difficile d'écrire les conséquences. Plusieurs choses peuvent être dites.

– Premièrement, la relocalisation des usines se fait souvent en repensant les produits et avec une forte robotisation donc la création de beaucoup moins

« Il y a également un sujet de quête de sens autour de la raison d'agir des entreprises et de leur rôle dans la société. La question environnementale devient un facteur mobilisateur. »

d'emplois, c'est ce que montre les cas récents comme Chamatex, Lunii, etc. Le rapport est souvent de 10 à 1 : pour dix emplois en Asie, la relocalisation crée un emploi en France. Toutefois, la création d'emplois directs dans l'industrie génère également la création d'emplois indirects dans les services logistiques, la maintenance, etc., mais également des emplois induits dans l'écosystème de l'usine.

– Deuxièmement, le fort taux de robotisation d'un pays ne veut pas dire qu'il y a moins d'emplois industriels comme le montre le cas de l'Italie ou de l'Allemagne, mais qu'il y a une évolution de la nature des emplois industriels pour aller vers des emplois plus qualifiés. **L'enjeu premier pour la France est d'arriver à recréer de la valeur industrielle sur son territoire et de recréer des écosystèmes autour des usines** qui s'implantent sur le territoire, **afin qu'elles ne soient pas uniquement des activités d'assemblage.**

Par ailleurs, l'industrie souffre d'un déficit d'attractivité du secteur avec une double peine en quelque sorte puisque si elle n'est pas attractive, elle se localise souvent sur des territoires qui souffrent eux aussi d'un déficit d'attractivité. Cette situation a un impact sur le recrutement dans les métiers traditionnels de l'industrie, mais encore plus dans les nouveaux métiers liés à la modernisation et à la robotisation des sites.



« Savoir comment on repense le paradigme industriel dans un contexte où l'effort de sobriété n'est plus une condition, mais une obligation. »

« Réfléchir sur les moyens financiers des territoires et trouver un équilibre entre les moyens distribués à l'échelle nationale et les moyens dont disposent les territoires pour conduire leurs projets. »

Il y a également un sujet de quête de sens autour de la raison d'agir des entreprises et de leur rôle dans la société. La question environnementale devient un facteur mobilisateur qui oblige les entreprises traditionnelles à intégrer cela dans leur stratégie et à repenser leur manière de faire.

Rôle des territoires, transition entrepreneuriale et transition territoriale

Comment voyez-vous le rôle des territoires dans ces transformations ?

Quand on observe la trajectoire des territoires, on se rend compte qu'il n'y a pas de trajectoire unique. Néanmoins, dans les facteurs qui favorisent l'attractivité, il est possible de citer :

- La culture industrielle du territoire,
- La capacité des acteurs locaux à coopérer, notamment pour construire des solutions communes
- La force de l'écosystème local et sa capacité à interagir avec les territoires limitrophes,
- Les compétences et plus largement la taille du bassin d'emplois,
- Le positionnement géographique (proximité de nœuds logistiques, enclavement ou non, haut débit, etc.),
- Les infrastructures offertes,
- La présence de ressources naturelles dans certains cas.

Et malheureusement, le sujet des aides publiques entre également en compte, surtout pour les projets où plusieurs territoires européens sont mis en concurrence. La coopération entre les acteurs n'est peut-être pas le premier facteur d'attractivité, mais c'est un facteur de réussite territoriale. Les territoires industriels les plus dynamiques aujourd'hui sont souvent ceux où les acteurs publics et privés arrivent à coopérer de manière efficace.

La réindustrialisation de la France va augmenter les besoins fonciers, il y a donc un intérêt à **réhabiliter d'anciens terrains industriels pour y implanter de nouvelles usines**. Par ailleurs, la question de la réindustrialisation ne doit pas être limitée à la question des usines, mais intégrer **une réflexion sur les infrastructures nécessaires, l'augmentation des flux logistiques, l'augmentation des besoins en termes**

de stockage logistique surtout si l'on considère que les logisticiens ont un rôle à jouer dans la réindustrialisation, etc.

Plusieurs questions sous-tendent ce sujet de l'artificialisation. La première est une **réflexion de long terme sur l'aménagement du territoire qui est intimement lié à la question de la renaissance industrielle**, et pas uniquement sur le plan énergétique. Il y a également une réflexion sur les modes de production puisque nous sommes confrontés à une crise climatique qui appelle à repenser en profondeur la manière de produire, la nature des produits, mais aussi les modes de consommation pour sortir de l'ère de la surconsommation où des produits peu ou pas utilisés encombrant nos étagères et où nous ne sommes pas en mesure de recycler une grande partie de nos biens. Ainsi, la troisième réflexion est de savoir comment on repense le paradigme industriel dans un contexte où l'effort de sobriété n'est plus une condition, mais une obligation.

Il convient également de rappeler que si l'industrie est très souvent pointée du doigt comme une source de pollution, elle n'est pas la première cause d'artificialisation des sols. Les deux premières causes sont la construction de logements individuels et les infrastructures, ce qui plaide pour une réflexion plus systémique avec un changement de paradigme.

L'autonomie acquise par les territoires face à l'État (notion de projet de territoire s'appuyant sur les Contrats de Relance et de Transition Écologique, CRTE) pourrait-elle faciliter ces transformations (avec des stratégies proches du terrain ?

Il est important pour les territoires de définir des projets propres. Actuellement, tous les territoires n'ont pas défini leurs ambitions avec une feuille de route très claire. Il faut également avoir une réflexion sur les moyens financiers des territoires et trouver un équilibre entre les moyens distribués à l'échelle nationale et les moyens dont disposent les territoires pour conduire leurs projets. **Il faut également que les territoires se dotent des moyens humains pour piloter les projets**, ils ne sont pas tous égaux en la matière. Il y a sûrement des réflexions à avoir sur le sujet de la décentralisation et son approfondissement.

La question de la réindustrialisation pose également une question d'aménagement du territoire et la construction d'écosystèmes productifs durables. À travers les exemples de territoires dynamiques, on voit aussi celui du rôle des acteurs publics et privés et leur capacité à se coordonner pour atteindre leurs buts. L'implantation de sites industriels sous-entend une réflexion sur le développement des infrastructures, sur la disponibilité des formations et plus largement sur le cadre de vie offert.

Suite de l'entretien dans le N°6 d'Alters Média

▣ **Propos recueillis par Didier Raciné**
Rédacteur en chef d'Alters Média

Le pilotage de la transition écologique

Un scénario de maîtrise des empreintes CO₂, matière et environnementales

- EMMANUEL RAUZIER -

Le scénario Négawatt est maintenant connu : quelle trajectoire suivre en termes de consommation d'énergie, et maintenant aussi de consommation de matière, pour réduire les émissions de gaz à effet de serre, réduire notre empreinte matière et environnementale, biodiversité incluse, dans les limites de la planète. Ce scénario est décrit ici avec la méthode qui le sous-tend, en application au niveau national. Son usage pourrait être étendu aux territoires. L'ambition de Négawatt est aussi européenne.

« Le scénario a un objectif : réussir la transition énergétique. Il vise à fixer un cap que les politiques pourraient choisir et de montrer comment le réaliser pratiquement. Et pour cela, il propose une méthode. »



Emmanuel Rauzier
Chef de projet industrie à
l'association Négawatt

Pouvez-vous nous rappeler ce qu'est le scénario Négawatt ?

Le scénario a un objectif : réussir la transition énergétique. Il vise à fixer un cap que les politiques pourraient choisir et de montrer comment le réaliser pratiquement. Et pour cela, il propose une méthode :

– La première question à se poser : combien d'énergie on va consommer dans tel et tel secteur, pourquoi faire, pour quels services, pour quels projets sociétaux. La transition énergétique va modifier nos comportements et nos manières de vivre. C'est cela qu'il faut projeter dans l'avenir. Ce n'est pas très simple. C'est ce qu'on essaie de faire en premier.

– La deuxième chose, c'est de se dire avec quelles énergies utiles, en matière de chauffage, de mobilité ? Est-ce qu'on va la réduire, l'augmenter ?

– Et à la fin seulement on se posera la question des sources d'énergie. Il faut sortir du débat sur les ressources primaires (pour ou contre l'hydrogène, le nucléaire, le renouvelable...) qui ne vient qu'à la fin.

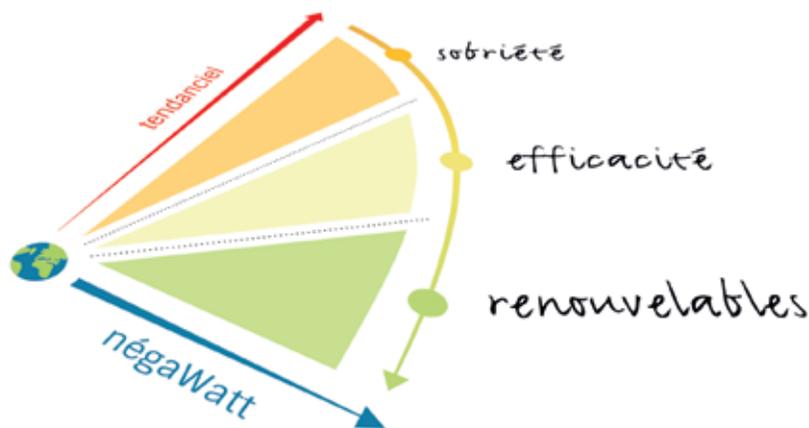
Cette approche nous permet d'avoir une vision globale et cohérente pour pouvoir voir après avec quelles ressources, quelles modifications des infrastructures on va réussir cette transition énergétique.

Quels sont les principaux éléments ou résultats de ce scénario 2021, notamment concernant l'industrie et ses divers secteurs ?

Très rapidement brossé, quand on parle de demande, on va analyser les secteurs : le bâtiment, les transports, l'industrie, l'agriculture.

Dans le **bâtiment**, on ne peut pas faire autrement qu'un **ambitieux programme de rénovation énergétique des logements**. On pourrait choisir de ne pas être ambitieux dans cette rénovation, en reportant la solution sur le chauffage électrique. Ce n'est pas notre option, qui est d'atteindre l'objectif de 50 kWh du m² par an pour le chauffage, c'est-à-dire conforme au label BBC EFFINERGIE. C'est très ambitieux. Mais surtout, étant donné qu'on s'y prend tard, cela impose aujourd'hui de rénover 30 millions de logements par an sur 30 ans, c'est-à-dire 1 million à 800 000 par an. En commençant par les passoires thermiques d'avant 1975, puis plus progressivement celles qui ont été construites dans les années 1980. On détaille les façons d'y parvenir. Il faut aussi une économie spécifique d'énergie qui se fera par moindre consommation d'appareils ménagers.

La deuxième chose, ce sont les **transports**. L'objectif est une réduction de la mobilité individuelle, par le covoiturage, par des transports adaptés, le vélo, la marche à pied... et beaucoup plus de transports collectifs, sauf l'avion. Le train est multiplié par deux. L'avion national est divisé par trois. Puis se pose la question de la mutation de la mobilité vers les véhicules électriques. C'est une grande transformation. Que va-t-on faire pour la voiture individuelle, puisque



« Cela impose aujourd'hui de rénover 30 millions de logements par an sur 30 ans, c'est-à-dire 1 million à 800 000 par an. »

« C'est là une grande nouveauté. Nous nous préoccupons aussi des matériaux. Il n'y a pas que l'énergie en jeu et donc la décarbonation, il y a aussi la question des réserves des matériaux et des ressources minérales. »

c'est elle qui consomme la plus grande partie de cette énergie « transport » actuellement, et qu'il faut sortir des combustibles fossiles ? On a deux solutions. On fait soit de la mobilité électrique, soit du bio GNV, c'est-à-dire du gaz naturel à partir de la méthanisation ou de la méthanation. La solution la plus raisonnable, c'est un mixte des deux. Il y a cinq ans, on ne voulait pas faire trop de voitures électriques, et beaucoup de GNV. Mais cela demande beaucoup de méthaniseurs. Il y a eu des résistances. On s'oriente vers des scénarios avec plus de voitures électriques. On réfléchit en amont sur les moyens de produire cette électricité.

Mais il y a un deuxième facteur, c'est là une grande nouveauté. Nous nous préoccupons aussi des matériaux. Il n'y a pas que l'énergie en jeu et donc la décarbonation, il y a aussi la question des réserves des matériaux et des ressources minérales, qu'elles proviennent du pays ou de l'étranger. Cela concerne aussi la biodiversité, la relation entre les pays producteurs en général, en voie de développement et les pays riches qui en général n'ont pas de ressources. Nous y sommes. Un scénario complet à l'électrification de la voiture nous amènerait directement dans le mur, en termes de réserves de lithium dans les batteries.

Il faut réinventer la mobilité de demain. La mobilité d'aujourd'hui, avec l'usage quotidien et de proximité de la voiture, ne sera plus possible en 2050. Tout le monde ne pourra pas avoir une grosse Berline avec 600 km d'autonomie avec 250 kilos de batterie, on n'y arrivera pas du point de vue du lithium et du cobalt, à moins de renforcer les inégalités dans le monde. Si on veut que les pays puissent développer correctement, il faut être raisonnable par rapport à cela. Du coup, en 2050, il faut imaginer des toutes petites citadines, 60 kilos de batterie, si on habite en ville, et louer de grosses voitures pour les longs trajets de vacances par exemple. Aujourd'hui, il y a une course à l'autonomie pour les batteries. Il faut développer des voitures pour chaque usage. La deuxième chose, c'est miser sur l'hybride rechargeable, et non sur le tout électrique, car la dimension et la durée de recharge des batteries est moindre. Le complément en gaz naturel doit être possible pour les véhicules à l'hydrogène.

L'hydrogène dans notre scénario est envisagé principalement pour l'industrie, la méthanation (à distinguer de la méthanisation), c'est-à-dire la capture

et le stockage du surplus d'électricité solaire ou éolien lorsque les conditions météorologiques sont favorables. Alors l'hydrogène est soit diffusé dans les réseaux, soit transformé en méthane d'origine verte, soit réutilisé après transformation en électricité. C'est la gestion du réseau électrique. L'hydrogène est aussi très présent dans l'industrie, pour la sidérurgie, pour la fabrication de l'ammoniac, dans le cadre de la fabrication du méthanol utile pour la fabrication des plastiques. On l'a retenu un peu pour les poids lourds et pour les trains, mais pas dans la mobilité individuelle, où c'est compliqué et pas vraiment nécessaire.

Dans l'industrie, notre vision est de diminuer par deux la consommation, de passer de 380 TeraWh à 200. Il va y avoir néanmoins une augmentation de l'énergie prévue, du fait de la relocalisation partielle d'un certain nombre d'activités, et d'une augmentation de volume d'autres activités. Pas les plus énergivores, comme l'acier ou la chimie, mais dans des secteurs qui ont été oubliés dans la mondialisation, par exemple le textile. Nous sommes sensibles à ces questions de relocalisation dans ces secteurs générant un fort contenu en valeur ajoutée ou en emplois, parce que la transition énergétique, ce seront des usines qui vont fermer (par exemple dans la pétrochimie), et ce seront d'autres usines qui vont ouvrir. Par exemple la fabrication des batteries, le développement du photovoltaïque, dans lequel il ne faut plus acheter des panneaux à l'étranger.

Plutôt que d'avoir une politique totalement libérale comme aujourd'hui, dans lequel on laisse le commerce international réguler le système, ou au contraire une politique autoritaire de relocalisation totale, nous proposons une stratégie industrielle. C'est le volet le plus politique du scénario, dans lequel on imagine une relocalisation en concertation avec les acteurs en discutant de continuité. Il y a des choses que l'on ne va pas relocaliser, comme l'électronique grand public, l'informatique...

On vise des objectifs de réduction de la consommation dans l'économie, qui concernent d'abord la sobriété et l'économie circulaire. La sobriété qui concerne les bâtiments, les transports, avec leurs conséquences en termes de matériaux et de production industrielle. L'économie circulaire, c'est réutiliser, réparer ou augmenter la durée de vie des objets. La troisième chose, c'est le recyclage. Depuis 5 ans, il est beaucoup mieux étudié. Nous avons maintenant un gisement de déchets, avec des hypothèses bien précises sur chaque matériau de leur possibilité de recyclage. Et enfin, il y a le domaine de l'efficacité du recyclage énergétique qui reste importante avec un gisement d'économie, et une forte électrification des procédés, notamment de l'électrification des chaudières de vapeur.

L'agriculture, c'est le programme Afterres : quelle sera l'assiette alimentaire de demain ? Elle sera moins carnivore en volume, moins de lait, et davantage de fruits et légumes. Cela a des conséquences sur les cultures et l'élevage, avec la réduction des engrais azotés et des phytosanitaires au profit d'une agriculture plus biologique et de rotation de cultures. Cela entraîne des conséquences, pas très importantes en termes de

« Tout le monde ne pourra pas avoir une grosse Berline avec 600 km d'autonomie avec 250 kilos de batterie. »

consommation d'énergie, que très importantes dans l'utilisation de l'azote.

Voilà brossée en grands traits la présentation du scénario proposé.

Cette démarche existe depuis plus de 20 ans, et maintenant beaucoup y viennent, par exemple on parle de plus en plus de sobriété (rapport RTE, ADEME). La démarche commence à rentrer dans les esprits, on parle de la demande. Dans le rapport RTE, on part de l'analyse de la demande et après comment on va faire.

Ce scénario porte-t-il une empreinte emploi et travail ?

En ce qui concerne l'emploi, nous sommes au milieu du gué. Il est difficile de calculer les conséquences en termes d'emplois, c'est un travail d'économiste, moi, je suis physicien. On a des économistes parmi nous, mais on a surtout travaillé les emplois directs. L'industrie, ce sont des écosystèmes avec des fournisseurs, des sous-traitants, de la distribution, du commerce... Il y a tous les emplois induits derrière. Cela fait partie des améliorations du scénario. Nous n'avons pas publié des éléments en termes d'emplois, car nous en sommes qu'à la moitié du travail, mais il permet de justifier assez bien un certain nombre de stratégies.

Pouvez-vous présenter la méthode que vous utilisez, dans les domaines de l'Industrie et des matériaux, pour construire l'empreinte carbone, l'empreinte matière et l'empreinte environnementale d'un pays ?

L'empreinte carbone était ébauchée déjà il y a 5 ans, mais depuis on a largement avancé. L'empreinte carbone est plus difficile à réaliser, car il faut faire intervenir le mix énergétique des produits que nous importons, et concerne aussi les transports, l'agriculture, les services. Mais nous l'avons réalisée, comparée et publiée. Pour l'industrie il faut prendre en compte le mix énergétique des pays d'où les produits arrivent, et par approximation on y arrive. Pour l'agriculture, et par exemple pour le soja qu'on importe du Brésil pour nourrir les bovins, mesurer l'empreinte carbone permet de mesurer l'impact de la déforestation au Brésil, et ce n'est pas si simple. Pour les services, il faut prendre en compte la consommation des concepteurs des produits à l'étranger, leur formation...

L'empreinte matière est calculée assez finement maintenant, elle suppose de regarder le recyclage dans les pays importateurs. L'empreinte matière existe pour certains produits, par exemple dans la voiture : la méthode existe déjà au niveau d'Eurostat. Elle s'appelle RME, *Raw Material Equivalence*, publié par la DGEC, qui explique bien les choses. EUROSTAT donne les chiffres des biens de consommation entrants et sortants en France, sous forme de tableaux. On s'est beaucoup appuyé sur ces travaux pour réaliser l'empreinte matière.

Comment mesurer globalement l'empreinte environnementale ? Peut-on l'identifier à partir de la connaissance de la production, pour tels ou tels pays, territoires, groupes d'industrie ?

Il y a plusieurs empreintes, l'empreinte matière, l'empreinte carbone, l'empreinte biodiversité... Il existe des indicateurs sur la biodiversité, mais c'est un sujet complexe et on risque en agrégeant ces indicateurs de faire passer à la trappe des sujets très importants.

On peut aussi les agréger tous dans une empreinte dite de surface globale avec des indicateurs qui tiennent compte de tout cela. On parle d'hectares globaux. On dit que notre empreinte a dépassé le potentiel de la biosphère, sa capacité à maintenir la biodiversité, à partir de 1986. On dit qu'il faudrait 1,7 planète au niveau global. On pourrait le faire à différentes échelles, nationale, régionale. Mais cela a ses limites. Déjà donner l'empreinte matière et l'empreinte carbone, c'est déjà un grand pas.

Par rapport aux puits de carbone, en France on émet 470 millions de tonnes de CO₂ et notre empreinte carbone est un peu inférieure, du fait de la forêt en extension. Mais il ne s'agit que de la forêt française, et on évalue pas du tout l'influence sur les puits de carbone à l'étranger. D'autre part les puits de carbone, ce sont aussi les océans. Ce ne sont là ni les eaux territoriales françaises, britanniques ou autres. Je serai pour une évaluation des puits de carbone au prorata des populations. On a droit à 1% des puits de carbone des océans, de même à 1% des puits de carbone des forêts, sachant que la forêt amazonienne est un bien commun de l'humanité, désolé pour les brésiliens et encore plus pour leur Président. Sinon, on va vers des inégalités très fortes. Si on parle uniquement de l'empreinte nationale, l'Arabie saoudite qui vit dans un désert n'arrivera jamais à l'empreinte nationale. Il serait temps de mutualiser, sinon on rentre dans une guerre de tranchée nationale. Mais je m'exprime à titre personnel. À Négawatt, on dit qu'on couvre l'empreinte carbone en 2050.

□ Propos recueillis par Didier Raciné
Rédacteur en chef d'Alters Média

« Plutôt que d'avoir une politique totalement libérale ou au contraire une politique autoritaire de relocalisation totale, nous proposons une stratégie industrielle, une relocalisation en concertation avec les acteurs. »



Second volet du Grand Entretien du PDG de Generali France d'Octobre 2021

L'assurance face aux risques numériques

- JEAN-LAURENT GRANIER -

Quelle(s) stratégie(s) adopter pour faire face aux grandes mutations climatiques et écologiques ? Dans le Grand entretien publié en Octobre, le PDG de Generali France a présenté son point de vue sur le rôle des Assureurs et des entreprises en général. Il aborde ces sujets face aux risques numériques.



Jean-Laurent Granier
PDG Generali France

Parmi les risques mortels auxquels les entreprises ont de plus en plus à faire face figurent les risques cyber. De très grandes entreprises sont l'objet d'attaques, de rançonnage...

Quelles peuvent être les réponses assurantielles ? Et celles de Generali en particulier ?

Aujourd'hui, le risque cyber est considéré comme la nouvelle menace majeure pour la sécurité.

- En 2020, le montant des indemnités versées par les assureurs français à leurs clients victimes de cyberattaques a tout simplement triplé pour atteindre les 217 millions d'euros, selon l'Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise.

- En mai dernier 2021, le rapport du think tank français, le Club des Juristes, a établi que le coût de la cybercriminalité dans l'économie mondiale atteindrait 6 000 milliards de dollars pour l'année 2021.

- Un montant qui pourrait grimper jusqu'à 10 500 milliards de dollars en 2025.

Avec la sophistication des attaques (en particulier les menaces avec exigence de rançon devenant plus préjudiciables), les entreprises quelle que soit leur taille

« Le coût de la cybercriminalité dans l'économie mondiale atteindrait 6 000 milliards de dollars pour l'année 2021 et pourrait grimper jusqu'à 10 500 milliards de dollars en 2025. »

« Pour notre métier, l'IA est l'opportunité de disposer d'une prédictibilité accrue dans la connaissance des risques, du marché et de nos clients. »

mais aussi les administrations, les collectivités, etc. sont beaucoup plus vulnérables.

- Risque que les impacts financiers s'aggravent dans un contexte où la résilience des industries n'est pas assurée.

- Faillite avec le déploiement soudain du télétravail et des solutions de vente à distance, suite au confinement imposé par la COVID-19.

Aujourd'hui, les menaces relatives aux cyberattaques et à la délinquance technologique, aux défaillances informatiques ou à la violation de données, font partie du quotidien de toutes les entreprises. Generali France a développé à cet effet un important volet de sensibilisation de ses collaborateurs :

- **Charte pour matérialiser les bonnes pratiques** individuelles et collectives, modules d'e-learning comme le programme de formation « Security Awareness »,

- **Campagnes de simulation** d'hameçonnage, formation des développeurs d'applications, sensibilisation à la protection des données.

- **Intégration de référentiels d'exigences de sécurité** basés sur les meilleures pratiques du marché à tous les processus de développement applicatif.

- **Application des dernières évolutions** en matière de pare-feu et nouvelle génération de systèmes de détection d'attaques.

Par ailleurs, l'offre Generali Protection Numérique développée pour répondre au risque cyber des PME prend en charge les conséquences des risques numériques dans son volet assurantiel, et accompagne nos assurés à travers des contenus pédagogiques et des actions de prévention. La prévention passera aussi par l'incitation à déployer des dispositifs de sécurité et de



« Si l'assurance est un secteur très règlementé, c'est aussi un secteur qui nécessite des femmes et des hommes sur le terrain. »

protection de plus en plus drastiques pour ne pas voir s'envoler le coût des assurances contre les risques cyber.

Comment Generali envisage-t-elle les usages de l'IA ? Ne serait-ce pas un outil pour consolider l'évaluation des entreprises (en s'appuyant sur les données fournies par divers capteurs) ? Et pour faciliter une gestion des risques et une gestion stratégique ?

Les technologies numériques et l'IA (intelligence artificielle) ont aujourd'hui changé drastiquement les fondamentaux de l'activité de très nombreux secteurs d'activité. L'IA constitue un appui indispensable de l'évaluation à la prise de décision. Pour notre métier, l'IA est l'opportunité de disposer d'une prédictibilité accrue dans la connaissance des risques, du marché et de nos clients :

- affiner nos outils de géo intelligence (risques naturels) ;
- traiter et gérer l'ensemble des informations ESG (Environnement, Social, Gouvernance) dans le cadre de nos activités de souscriptions et d'investissements ;
- simplifier la relation client et de porter nos efforts sur les solutions et les mesures d'accompagnements. L'IA ne se substitue pas aux liens et à la relation humaine sur terrain. La transparence et nos règles éthiques préservent l'entreprise.

Generali assure le respect et la protection des consommateurs en particulier dans ses activités de souscription vis-à-vis des particuliers les plus vulnérables, transparence de l'information, protection et confidentialité des données. Generali a toujours été proactif dans la mise en conformité de ses processus de collecte et traitement de données qui sont étroitement liés au respect des droits des personnes.

Comment vous préparez vous à faire face à ces conséquences, notamment les conséquences sociales ?

L'IA simplifie et remplace des tâches sans valeur ajoutée ou répétitive. Les 40 % portent essentiellement sur ce périmètre. D'autres études montrent que cela va également générer des emplois plus qualifiés. La question posée porte sur la transition et le glissement des tâches. La responsabilité d'une entreprise comme Generali est d'anticiper ces glissements en renforçant notre gestion prévisionnelle des compétences et en apportant des mesures d'accompagnement social. La formation et l'adaptation des compétences constituent l'enjeu central. On ne peut pas incriminer à ces avancées technologique une responsabilité. C'est celle du dirigeant et de son équipe.

Les risques de voir apparaître des concurrents hors champ de l'assurance vous paraît-il possible ?

Probable ? Illusoire ?

C'est une vieille antienne dans notre secteur, on parle même de disruption. C'est possible sur les risques simples. Si l'assurance est un secteur très règlementé, c'est aussi un secteur qui nécessite des femmes et des hommes sur le terrain car les risques et situations à assurer ne sont pas toujours simples. Il faut du conseil en présentiel. Nous, nous croyons au mode phygital, associant physique et digital.

À l'échelle mondiale, Generali revendique un réseau inégalé de 150 000 distributeurs pour accélérer sa croissance et renforcer sa marque, faisant de la distribution physique des offres et services d'assurance, un élément clé de la stratégie du Groupe. Dans un monde de plus en plus digital, Generali souhaite faire de ses agences des lieux ouverts dédiés au dialogue avec ses clients, mêlant innovation et usages digitaux, venant ainsi compléter les conseils donnés par les agents et leurs équipes. Ce que traduit le terme « phygital », contraction de « PHYsique » et « diGITAL ».

Comment situez-vous cette question de l'égalité homme - femme dans la problématique générale de démocratisation des sociétés actuelles ?

La diversité de genres n'est pas seulement un sujet sociétal. Pour nos entreprises, c'est un sujet de performance. Il faut conjuguer les points de vue masculins et féminins pour favoriser la diversité de pensée et l'efficacité collective. L'égalité Homme femme tout comme les enjeux de la diversité et de l'inclusion sont des sujets centraux chez Generali et ils sont portés au plus haut niveau de la gouvernance de notre entreprise. **À titre personnel je suis le sponsor Groupe du programme Diversité et Inclusion.**

Et nous avons des chiffres qui soulignent l'importance que nous donnons aux sujets de diversité :

- Generali France aujourd'hui : 55 % des cadres sont des femmes, 46 % des managers et 38 % des cadres de direction.
- Un réseau féminin interne actif depuis 2011 devenu « Les Elles de Generali »,
- Le développement du leadership au féminin (4 femmes membres du Comex France)
- Des partenariats avec la Chaire « Femmes et Sciences » de Paris Dauphine, avec Financi'Elles, les femmes du numérique ainsi que des groupes de travail dédiés aux personnes LGBTQI+.

Nous manquons en revanche cruellement de femmes dans les métiers STEM (sciences, ingénierie, techniques, mathématiques). Elles sont souvent victimes de leurs propres biais cognitifs qui font que ces métiers sont encore perçus comme des métiers masculins.

□ Propos recueillis par Didier Raciné
Rédacteur en chef d'Alters Média

« La diversité de genres n'est pas seulement un sujet sociétal. Pour nos entreprises, c'est un sujet de performance. »

Cyberattaques et des manipulations des réseaux sociaux

Comment protéger les internautes ?

- VALÉRIA FAURE-MUNTIAN -

Comment réaliser la protection de l'internaute vis-à-vis des grandes plateformes des réseaux sociaux ? La position, plutôt libérale, de Mme la députée Faure-Muntian privilégie l'éducation et les mise en responsabilité des internautes, tout en veillant à leurs droits sur leurs données. Elle plaide pour que les assureurs adoptent une politique de prévention et d'éducation des internautes face aux risques cyber. Son point de vue de Présidente du groupe d'Amitié France-Ukraine sur la crise à la frontière de l'Ukraine est particulièrement informé et intéressant.



Valéria Faure-Muntian

Députée de la Loire,
Vice-présidente de la Commission
des Affaires économiques
et membre de l'organisme
interparlementaire OPECST

Comme députée, vous avez beaucoup travaillé sur le numérique : protection des mineurs, protection des consommateurs, les avancées de l'IA et de la Block Chain, données géographiques souveraines. Quels sont les éléments en préparation à ce sujet au niveau européen ? Que pensez-vous de leur potentielle efficacité ?

Deux textes européens visant à la régulation de l'espace numérique sont encore en discussion actuellement : le DSA (Digital Service Act) et le DMA (Digital Markets Act). Ils ne sont pas encore complètement aboutis, et n'ont pas encore été votés et transposés, donc nous devons encore attendre pour voir ce qu'il en ressort. Le RGPD (Règlement général sur la protection des données) publié en 2016 était à une très bonne idée au départ, mais l'on a bien vu lors de sa mise en application que l'on s'est plutôt tiré une balle dans le pied... En réalité, lorsque vous allez sur Facebook, Google, etc., vous êtes la plupart du temps obligé de tout valider et donc de donner votre consentement à la collecte de vos données personnelles. À partir du moment où il y a consentement, il ne peut plus y avoir de protection, vous ne pouvez plus rien dire. Par contre, de leur côté, les entreprises qui ne sont pas, elles, dans le Digital à proprement parler doivent se doter d'un responsable, d'assurer un contrôle, de sécuriser. Cela leur demande

de l'énergie et du financement, et au final cela bride leur capacité à innover. Le RGPD avait vraiment comme ambition de sécuriser le parcours des utilisateurs, mais en réalité ça ne fonctionne qu'à moitié, donc il est clair que nous devons aujourd'hui améliorer ce système. Il s'agissait néanmoins d'un bon essai, notamment en termes d'influence. Beaucoup de pays ont envie de créer quelque chose de similaire dans le cadre de la protection des données personnelles : ce n'est pas anodin.

Les révélations récentes de l'ancienne employée de Facebook, Frances Haugen, qui a été auditionnée à l'Assemblée nationale, montrent que la circulation sur le réseau social de contenus extrêmement clivants et polarisés résulte de choix consciemment effectués par l'entreprise pour maximiser sa rentabilité économique plutôt que d'une logique algorithmique non maîtrisée. D'après Olivier Ertzscheid, chercheur français en sciences de l'information et de la communication, « il ne fait absolument aucun doute que les grandes firmes technologiques de « médias sociaux » sont également parfaitement conscientes des effets délétères de leurs « services » sur la démocratie ».

Qu'en pensez-vous ? Ne devrait-on pas créer les conditions d'une supervision démocratique de ces plateformes en ouvrant la possibilité d'analyser les algorithmes, les mécanismes de circulation des données au sein de la plateforme ?

Les entreprises ayant un impact délétère sur les populations, leur santé, leur comportement ou leur état mental ont toujours existé. C'était déjà le cas avant les médias sociaux, avec l'industrie de la chimie, du plastique, du pétrole, du tabac, de l'alcool etc. Elles ont toujours œuvré en toute connaissance de cause tout en étant d'une certaine manière plébiscitées, encouragées parce qu'elles payaient beaucoup d'impôts. Je pense qu'il y aura toujours un équilibre à trouver entre le business et le bien-être du consommateur et c'est pour cela que l'on a des textes législatifs européens ou

« Le RGPD avait vraiment comme ambition de sécuriser le parcours des utilisateurs, mais en réalité ça ne fonctionne qu'à moitié ; nous devons améliorer ce système. »



français, des observateurs autour de cette question. Ce que je veux dire par là, c'est qu'il n'y a pas de raison de se focaliser sur Facebook en particulier, c'est une problématique récurrente. Pour réguler les impacts négatifs de l'industrie du tabac, par exemple, on a limité l'accès des mineurs, son expansion sur le marché, la publicité, on a éduqué les personnes avec des campagnes de prévention et ainsi de suite. Je pense que ce dernier point est crucial : il faut donner aux utilisateurs le pouvoir de choisir en conscience et leur apprendre à garder un esprit critique par rapport à ce que l'on peut trouver sur Facebook.

Vis-à-vis de cette question de l'algorithme, nous avons travaillé avec nos collaborateurs et des enseignants chercheurs sur les effets de bulles informationnelles. Beaucoup d'études nous montrent que ces bulles informationnelles sont en réalité le résultat d'une coopération conjointe entre la personne, l'utilisateur, et l'algorithme. Effectivement, celui-ci est développé pour vendre de la publicité, mais il ne fait que finalement que nous proposer ce qui nous plaît déjà, que ce soit les voitures, les *cupcakes* ou les informations complotistes. L'algorithme ne vous oriente pas, mais vous enferme dans ce que vous aimez initialement. C'est pour cela que l'important est, selon moi, de responsabiliser l'utilisateur, tout en lui permettant d'avoir une information suffisante. Là où nous devons opérer un travail de régulation de ces plateformes de manière forte c'est au niveau de leur expansion tentaculaire, au niveau de la collecte, de l'analyse ou de la revente des données personnelles. En dehors de cela, on ne peut pas faire grand-chose puisqu'au niveau de la consommation d'information, on ne peut rien interdire.

Cela va parfois au-delà du simple problème de la consommation d'information, notamment lorsque l'algorithme utilise, pour attirer les utilisateurs, des contenus très clivants, voire violents. Dans ces cas de figure, on peut tout de même s'interroger sur la responsabilité réelle des utilisateurs...

Effectivement, le contenu à fort caractère émotionnel a une forte capacité à devenir viral et par conséquent permet de vendre plus de publicité, d'une part, et de collecter plus de données. C'est une évidence, mais à nouveau, cela a toujours existé, et cela fonctionne de la même façon dans la presse « traditionnelle » ou bien à la télévision. Le vrai problème, c'est toujours la capacité de Facebook et des autres plateformes de collecter vos données, de vous connaître mieux que vous-même, de faire du « Cambridge Analytica ». Sur des événements particuliers comme une élection présidentielle, par exemple, ou bien le Brexit, Facebook peut, en fonction de vos appétences personnelles, vous pousser à prendre une décision que vous n'auriez peut-être pas prise si vous n'aviez pas été sur ce réseau social. On voit bien ici que le véritable problème, ce n'est pas l'algorithme en lui-même mais bien la manipulation des données, et c'est cela qu'il faut être capable de réguler.

La cyberassurance est un sujet majeur. Vous proposez d'associer les assureurs et les pouvoirs publics pour répondre à ces enjeux. Comment est-ce qu'ils peuvent le faire ensemble ? Quelles sont les actions concrètes que vous allez proposer ?

Il y a une partie du risque cyber qui est systémique. À partir du moment où il y a un risque potentiellement systémique, un partenariat public-privé peut s'imposer comme cela a été le cas pour le risque terroriste. Le Trésor travaille là-dessus, et il doit rendre ses conclusions au premier trimestre de l'année 2022. Ma partie du travail se situe en amont. Avant d'arriver à un risque qui n'est plus assurable par le privé seul, et donc par le partenariat public-privé, qu'est-ce qu'on fait pour une meilleure pénétration du marché ? Qu'est-ce qu'on fait pour une meilleure sécurité et résilience des agents économiques, et pour que les assureurs offrent une meilleure capacité financière pour assurer le risque cyber ? C'est la coopération, et d'abord le positionnement de l'assureur. Aujourd'hui l'assureur se positionne uniquement en indemnité, sur le volet

« L'algorithme ne vous oriente pas, mais vous enferme dans ce que vous aimez initialement.

L'important est, selon moi, de responsabiliser l'utilisateur, tout en lui permettant d'avoir une information suffisante. »



indemnitaire du risque cyber et service poste crise. Comme il ne maîtrise pas le risque, ni son historique, ses capacités sont faibles. Mon point de vue, c'est qu'il doit se positionner sur le cyber, en tant que tiers de confiance, à l'interface entre l'industrie du numérique et du cyber et les agents économiques à protéger, et les particuliers aussi. À partir de là, il doit collaborer avec l'industrie de la cyber comme cela a été fait pour améliorer l'offre assurantiel pour l'automobile... Il doit travailler sur la prévention, l'analyse du risque, et après il devra intervenir en indemnitaire, le cas échéant, si toute la prévention n'a pas fonctionné. À partir de là, quand on a une meilleure connaissance du risque, on assure mieux, on met le juste prix en face. Cela permet d'améliorer la pénétration du marché, et donc une meilleure gestion de l'exposition. Quand vous avez 87% des grands groupes qui sont couverts, 8% des ETI qui le sont et 0.0026% des PME, il n'y a pas de mutualisation. Les assureurs sont très frileux là-dessus. Effectivement il n'y a pas de solutions. La solution de prévention étant la seule possible.

Votre point de vue éclairé sur la crise ukrainienne

Vous êtes Présidente du groupe d'Amitié France-Ukraine. D'après vous, que cherche exactement la Russie en installant tout un dispositif militaire à la frontière de l'Ukraine ? Est-ce que c'est obtenir des garanties de non extension de l'OTAN ? La reconnaissance de son « rang » par les États-Unis ? Est-ce que c'est la finlandisation de l'Ukraine ?

Les questions de géopolitique sont forcément complexes. Mon opinion personnelle, c'est que cela ne dépend pas seulement du Président Poutine, il s'agit d'un jeu des acteurs qui essaient d'évincer l'Europe et de ne pas laisser émerger un nouveau Merkel européen. Les enjeux géostratégiques, pour Poutine, c'est se positionner en patron sur le continent européen, pas

l'Union, et être le seul de la Grande-Bretagne à la Chine à avoir le droit de parole entre les grands. L'enjeu de Biden, c'est de désactiver l'émancipation européenne, retrouvée par hasard sous la gouvernance de Trump, et s'imposer comme le maître du monde de chez eux jusqu'à la Chine, en faisant avec la Russie. Donc, je pense que cela arrange les deux puissances de discuter entre elles en écrasant l'autorité de l'Union Européenne, France, Allemagne, Bruxelles, tout compris. À ce stade, que la déstabilisation de l'Ukraine soit plus importante que dans les années précédentes, que ce soit un enjeu de déstabilisation, je n'en suis pas persuadée. L'Ukraine n'est pas l'enjeu de ce jeu-là à proprement parlé. Et effectivement, c'est dans l'intérêt de Poutine de la garder dans une forme qui ne soit ni l'OTAN, ni Europe, comme d'autres pays de l'ex-URSS.

Il y a une fausse idée installée de longue date, par X personnes et pour X raisons, qu'il y a les gentils, les Occidentaux, et les méchants, les pays totalitaires. Le monde est coupé en deux, comme dans une continuité de la guerre froide. Sauf que depuis que l'URSS est tombée, ce n'est plus aussi tranché que cela. En tant qu'Européenne convaincue, à mon sens, il y a des partenaires, mais il n'y a ni amis, ni ennemis. Donc il faut faire autant attention aux États-Unis, à la Russie, à la Chine, à la Turquie. Il n'y a d'angélisme à avoir envers personne. Nous avons eu quelques scandales économiques ou de renseignements et d'écoutes. À mon sens, à ce stade, la Russie est un pays totalitaire, il n'y pas de débats là-dessus, toutefois économiquement parlant, la Russie nous a rendu les sanctions que nous lui avons appliquées après la Crimée. Mais c'est nous qui l'avons décidé. Les États-Unis quant à eux nous coûtent chers avec l'extraterritorialité du droit américain, avec les sanctions appliquées à nos entreprises, avec le rachat de nos entreprises. Donc, oui idéologiquement, ils sont plus proches de nous, parce que c'est un pays capitaliste démocrate, maintenant est-ce que les USA sont un ami par rapport à la Russie qui serait un ennemi, ou la Chine qui serait un ennemi, pour moi, c'est un partenaire comme les autres.

Le sentiment de la population ukrainienne par rapport à l'Europe, quel est-il exactement ? Garde-t-elle une certaine aspiration à être beaucoup plus ouvert vis-à-vis de l'Europe ?

Les Ukrainiens dans leur grande majorité sont des proeuropéens convaincus de longue date. Depuis l'indépendance en passant par les événements de Maïdan, il y a une envie d'intégrer l'Europe, de bénéficier des bienfaits de l'Union. Il n'y a pas de doutes là-dessus. Les partis et les personnalités prorusses sont très minoritaires. Aujourd'hui, il y a une majorité au Parlement ukrainien et une coalition avec des oppositions qui est à 90% proeuropéenne. Il y a une vraie volonté de se rapprocher de l'Union.

□ **Propos recueillis par Didier Raciné**
Rédacteur en chef d'Alters Média

Plongée dans la recherche en IA

Du besoin de cultiver une réflexion sur ses usages

- CHRISTOPHE GEISSLER ET WILLIAM MARÉCHAL -

Une enquête sur les opportunités et les risques offerts par le numérique conduit à questionner l'Intelligence Artificielle. Quoi de mieux pour commencer l'enquête, que d'interroger une *start-up* spécialisée ? Les réponses des cadres d'Advestis soulignent les potentiels, les grandes lignes techniques de l'IA. Les dirigeants indiquent aussi eux-mêmes le besoin de renforcer l'esprit critique des usagers, et qu'eux-mêmes ne s'investissent cependant pas « naturellement » dans l'analyse critique de leur action.

« Une fois son calibrage effectué, l'IA peut être embarquée de façon très légère sur des dispositifs mobiles comme des téléphones. »



Christophe Geissler

Fondateur et
Directeur scientifique d'Advestis

Voici une présentation classique de la révolution de l'IA actuellement à travers ses usages¹ :

- l'IA en ligne : capter et retenir notre attention ;
- l'IA professionnelle : effectuer des opérations de professionnels (échanger des actions sur les marchés, diagnostiquer des maladies...);
- l'IA perceptive : reconnaître le monde réel (des visages, des requêtes, un environnement) en le numérisant, effacer les frontières entre monde réel et virtuel ;
- l'IA autonome : véhicule sans chauffeur, drones et robots autonomes.

Où vous situez-vous exactement ?

Christophe Geissler - Cette classification essentiellement fondée sur le mode d'usage de l'IA par l'humain est tout à fait pertinente. On pourrait y ajouter une cinquième catégorie émergente, celle de l'IA créative, capable de produire des œuvres numériques originales, dans le domaine pictural, musical ou cinématographique. Cette catégorie créative se transpose d'ailleurs également dans le domaine professionnel, en chimie ou en économie par exemple, où des IA spécialisées parviennent, à des fins d'expérimentations, à « inventer » des jeux de données artificielles en tous points semblables à des données réelles.

Pour nous situer, Advestis opère dans le domaine de l'IA professionnelle, en tant qu'organisme de recherche sous contrat, ou CRO (Contract Research Organization). Ce modèle, encore peu répandu en France, s'inspire du mode de fonctionnement des entreprises de

recherche et développement biotechs avec leurs grands donneurs d'ordre de l'industrie pharmaceutique. Nos utilisateurs sont principalement des experts métiers (gérants d'actifs, analystes extra-financiers, mais aussi opérateurs de réseaux énergétiques) qui sont confrontés à des problèmes algorithmiques complexes portant sur de grandes quantités de données structurées. Pour simplifier, nous jouons le rôle d'un « couteau suisse » de l'IA professionnelle, affûté et à l'état de l'art.

L'IA professionnelle fonctionne sur la base d'une masse énorme de données. C'est sans doute le cas dans vos domaines des systèmes financiers, systèmes énergétiques, optimisation des réseaux. Pouvez-vous nous présenter le mécanisme général sur lequel s'appuie l'IA actuellement ? Et les différences avec le travail de l'humain dans ces domaines ?

C. G. - Comme l'illustre bien la classification présentée plus haut, les usages de l'IA montrent une diversité foisonnante qui ne cesse d'augmenter et de se spécialiser. On s'éloigne progressivement de la conception inaugurale de Turing de l'IA dite « forte », dont le but serait d'imiter ou de dépasser l'intelligence humaine simultanément dans tous ses aspects. Ceci posé, toutes les techniques utilisées, aussi diverses qu'elles soient, dérivent en fait d'un nombre limité de mécanismes communs.

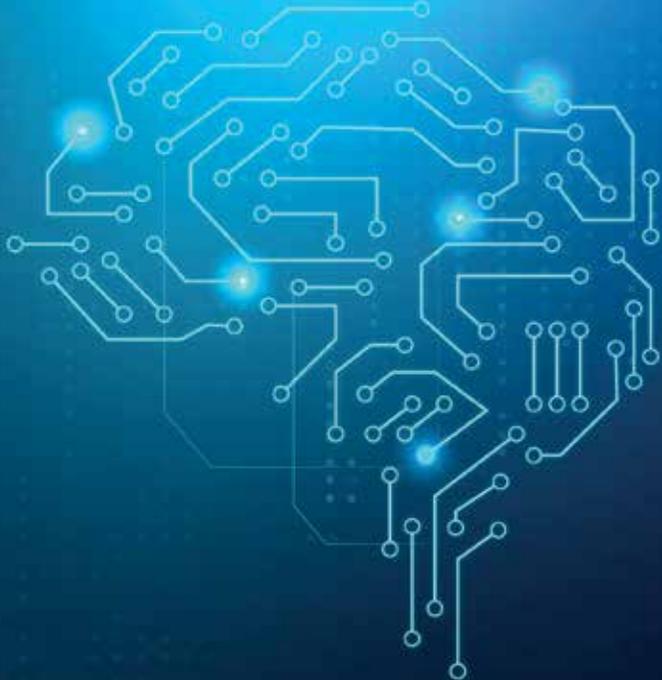
Citons, par exemple, le regroupement automatique, massivement utilisé en e-commerce, dans les



William Maréchal

Ingénieur de recherche en IA,
Advestis

1. Kai-fu Lee, I.A. La Plus Grande Mutation de l'histoire, Les Arènes, 2019



« Un frein considérable me semble être dans l'attitude excessivement prudente et attentiste des investisseurs et banques. »

études de santé, ou en finance : **des algorithmes de « clusterisation » sont capables de déceler dans de très grandes masses de données, des similarités permettant de constituer des groupes homogènes d'observations ou de critères.** L'observation de ces groupes déterminés sans connaissance préalable (c'est le principe de l'apprentissage dit non supervisé) par des algorithmes est bien souvent une source d'enseignement pour les experts métier.

Chez Advestis, aujourd'hui, nous pouvons par exemple grouper des entreprises en regardant leurs données boursières, comptables, environnementales, leur gouvernance ou encore le sentiment des articles de presse les concernant.

Autre exemple, les techniques de **prédiction automatique procédant par « apprentissage »** sur des jeux de données massifs, afin d'être capables par exemple d'identifier les objets présents dans une scène photographique. Ces apprentissages opèrent sur des masses de données gigantesques et leur calibrage mobilise des ressources de calcul d'une puissance non moins gigantesque. Il est à noter qu'une fois son calibrage effectué, l'IA peut être embarquée de façon très légère sur des dispositifs mobiles comme des téléphones, et fonctionner comme une sorte de « compagnon numérique ». Dans le domaine de l'investissement, cela donne des systèmes de recommandations dont nous équipons des gérants d'actifs sur leur ordinateur de bureau.

La différence avec le travail de l'humain est patente : les algorithmes excellent à des tâches calculatoires d'extraction d'information pertinente à partir des données. Leurs capacités de traitement quasi-illimitées

leur permettent de s'affranchir de tous les biais cognitifs qui affectent, consciemment ou non, les décisions humaines. L'opérateur humain, une fois débarrassé de ces tâches qui excèdent très largement les capacités de son cerveau, peut utilement exercer son jugement pour interpréter les résultats des IA et superviser leur mise en œuvre.

Michel Serres disait : « Avec le numérique, la science, l'économie, l'homme entre dans le réel local, individuel et original. La révolution du numérique permet justement le traitement possible et du multiple et de l'individuel ». Ici les mots ont de l'importance !

Quel futur voyez-vous au développement de l'IA en France, ou en Europe? Quels sont les freins et les obstacles?

C. G. - La révolution du numérique permet, comme le souligne Serres, la mise en perspective des paramètres individuels au sein d'une multiplicité de situations comparables. L'évaluation d'une compagnie cotée, au-delà des principes classiques de l'analyse financière, gagne énormément en précision si l'on dispose des données à jour d'autres sociétés, ce que permet exactement la numérisation de l'information.

William Maréchal - Dans le domaine des systèmes énergétiques, les constructeurs ont parfois du mal à caractériser leurs équipements (rendement, durée de vie...) et à estimer leurs évolutions au cours du temps. En observant le fonctionnement du réseau et d'autres réseaux semblables, on peut inférer ces caractéristiques afin d'ajuster la calibration du réseau. Le renouvellement de ces inférences au fil de l'eau, ou *online Bayesian inference*, permet de suivre l'évolution de ces caractéristiques et de recalibrer au besoin. Tout ceci se traduit à terme en gains de productivité et de fiabilité.

Advestis se renforce sur l'IA embarquée que nous jugeons incontournable. La mise en œuvre des algorithmes d'intelligence artificielle au plus près du capteur et de l'utilisateur, en particulier au sein de systèmes embarqués, permet de réduire la consommation énergétique et les délais de traitement de manière drastique, tout en réduisant les coûts et les risques liés à la transmission des données.

« La culture de l'esprit critique est une des forces de l'humain. Sans une éducation numérique de qualité, il y a un risque réel de voir se développer un fossé entre une minorité de sachants aux commandes des algorithmes et une masse malléable de citoyens-consommateurs passifs. »

C. G. – Un frein considérable au développement de l'IA, tout au moins en France, me semble être dans l'attitude excessivement prudente et attentiste des investisseurs et banques. Le développement de systèmes intelligents suppose en amont des investissements importants en recherche et développement. La rentabilité de ces investissements peut ne se vérifier qu'au bout d'un délai d'un à trois ans : c'est court dans l'absolu, mais paraît encore trop long pour des investisseurs qui assimilent parfois disruption technologique, et exigence d'un ROI stratosphérique (et si possible sans risque...).

Il paraît assez clair que le monde de l'IA sera façonné par le numérique et l'IA, pour le meilleur et pour le pire. Michel Serres, encore lui, indiquait que « libérer le nombre impose des risques: l'émergence de l'imprimerie, en libéralisant l'accès aux savoirs ne conduisit-il pas aux guerres de religion? L'émergence de l'écriture n'induisit-elle pas la constitution des États ». Risques et avancées ne sont pas incompatibles, constituant toujours deux faces d'une même médaille. Le point de vue des entrepreneurs et des scientifiques qui travaillent à façonner ce monde est évidemment important à ce sujet.

C. G. – Rabelais écrivait il y a bientôt cinq cents ans, que « science sans conscience n'est que ruine de l'âme », et sa phrase visionnaire apparaît complètement d'actualité aujourd'hui. Dans la filiation de cette vision, l'implication d'Advestis dans la finance responsable n'est pas un pur alibi, mais procède avant tout d'une volonté très concrète et pragmatique d'orienter l'IA vers des applications utiles à la communauté.

En finance, par exemple, les techniques que nous mettons en œuvre dans le domaine ESG visent à orienter les flux de capitaux vers des entreprises ayant un impact positif sur le bien-être humain au sens large.

Nous ne sommes heureusement pas seuls à agir de cette façon, et c'est l'union des forces qui pourra contribuer au changement.

Les risques sociétaux induits par l'IA sont bien réels, il suffit de penser aux manipulations possibles des opinions par des textes, des photos ou des vidéos qui pourraient (et peuvent déjà) être produites par des IA spécialisées, afin de produire des mouvements d'opinion souhaités par des influenceurs privés ou gouvernementaux. La culture de l'esprit critique est une des forces de l'humain, encore faut-il que son éducation lui en donne les outils. Sans une éducation numérique de qualité, il y a un risque réel de voir se développer un fossé entre d'une côté une minorité de sachants aux commandes des algorithmes, et de l'autre une masse malléable de citoyens-consommateurs passifs devenus le terrain d'affrontement d'une armée d'IA marchandes.

Question particulière

Comment situez-vous cette question de l'égalité homme-femme dans la problématique générale de développement de l'entreprise ? Et dans celle du développement de la société numérique ?

C. G. et W. M. – Nous adhérons sans réserve au principe de l'égalité entre hommes et femmes dans l'entreprise. Ceci dit, les effectifs des filières technologiques et informatiques ne reflètent pas encore cette égalité, et nous constatons que les candidates à des postes de développeurs sont aujourd'hui encore rares, même si ce biais tend à se corriger grâce à une politique volontariste de recrutement de la part des écoles. Il est en tout cas très clair qu'aucun motif scientifiquement fondé ne saurait être invoqué pour justifier la fiction d'une différence d'aptitude numérique entre les femmes et les hommes.

▣ **Propos recueillis par Didier Raciné**
Rédacteur en chef d'Alters Média



L'innovation, la technologie et le développement territorial

- ÉMILIE LEGOFF -

Le critère principal pour juger de l'intérêt ou non d'une innovation et d'une technologie est celui de son usage social au sens large qui inclut les dimensions économiques et d'emploi, environnementales, démocratiques... L'innovation est un moteur important pour faire évoluer les sociétés, sous réserve de prendre en compte des facteurs globaux.

« Rapprocher le monde des start-up et celui des entreprises plus traditionnelles, les PME, TPE et grands groupes. »



Émilie Legoff

Présidente de *Troops* et
Co-présidente de la French Tech
One Lyon St-Étienne

Vous coprésédez l'association « French Tech One Lyon St-Étienne » depuis le 25 janvier avec la vice-présidente de la métropole de Lyon, déléguée à l'innovation, Karine Dognin-Sauze.

Pouvez-vous nous parler de la French Tech One Lyon Saint-Étienne : sa structure, son fonctionnement ?

Notre French Tech regroupe les entreprises innovantes, *start-up* ou *scale-up* (*start-up* à très forte croissance), ainsi que l'écosystème économique et entrepreneurial du territoire étendu de la métropole Lyon St-Étienne. Cela comprend les incubateurs, qui accompagnent les *start-up* avec des espaces de *coworking*, les investisseurs, les dispositifs comme le centre de l'entrepreneuriat ou Digital League, qui sont membres du conseil d'administration, les grandes écoles comme l'ENS ou l'ENA... C'est une structure vivante, très dynamique, qui se renouvelle beaucoup.

Quelles sont vos missions à l'échelle de la métropole ?

Nous cherchons tout d'abord à créer des regroupements par secteur d'activité, l'immobilier ou les ressources humaines par exemple, et à animer ces communautés d'acteurs en leur permettant à échanger entre pairs dans le but d'avancer ensemble, notamment par le biais de commissions transversales sur des sujets comme l'hypercroissance, la diversité au sein des entreprises ou la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises). Un autre objectif important de la French Tech Lyon St-Étienne est de rapprocher le monde des *start-up* et celui des entreprises plus traditionnelles, les PME, TPE et grands groupes, de favoriser leur lien,

leur bonne entente, pour que chaque partie puisse profiter de l'expérience de l'autre. À un niveau plus large, nous souhaitons encourager une mise en relation avec la Tech européenne, renforcer les rapports et les échanges entre les entrepreneurs des différents pays. Nous projetons d'ailleurs d'organiser une Europe Tech Summit sur Lyon d'ici 2022.

L'objectif principal de la French Tech Lyon Saint-Étienne est donc le développement de la mutualisation entre ses membres ?

Oui, et cela passe d'abord par le partage de réseaux, de bonnes pratiques, le partage d'expériences. Il y a beaucoup de très hauts, mais aussi de très bas dans le secteur de l'entrepreneuriat, notamment dans le milieu de la *start-up* où tout va plus vite, c'est pourquoi il est important de créer des espaces de confiance où l'on va pouvoir discuter des différents *business model*, des réussites, des erreurs, des moments durs et des solutions pour redresser la barre. Cela passe aussi par une mutualisation des compétences de chacun. L'objectif est que tous les acteurs puissent apprendre les uns des autres.

Quelle position prend la French Tech dans un contexte où la transition sociale et écologique s'avère nécessaire ?

Dans la mise en œuvre de nos objectifs, nous travaillons autour de deux axes importants: l'inclusion sociale et la transition écologique. Nous avons développé le label French Tech, reconnu dans le monde entier. Ce



« L'aspect service est effectivement devenu fondamental, et il s'agit aujourd'hui d'un avantage concurrentiel. »

label aide en priorité les entreprises innovantes qui placent ces deux valeurs au cœur de leur projet, en leur permettant de se faire connaître, de lever des fonds et en leur fournissant une étiquette positive. On peut aussi parler du French Tech Tremplin qui prend la forme de subventions que l'on fournit à des entrepreneurs issus de milieux précaires, souvent sous-représentés dans l'entrepreneuriat. Nous sommes par ailleurs adhérents à Time for the Planet, un organisme qui soutient les innovations, finance et accompagne les entreprises qui luttent contre le réchauffement climatique. Je suis personnellement convaincue que l'économie peut être un facteur décisif de transformation.

Quels sont vos liens avec les collectivités territoriales de la métropole Lyon St-Etienne?

En tant que structure locale, il est nécessaire pour nous de travailler main dans la main avec les institutions de la métropole, qui nous servent de relai territorial dans la mise en œuvre de nos actions comme le développement de l'emploi local, la promotion de la diversité au sein des entreprises, la transition écologique etc. Elles peuvent aider très concrètement nos *start-up*, par exemple en achetant leur premier produit, ce qui permet de développer de nouvelles activités qui sont créatrices d'emploi. Je pense aussi qu'il est important pour les élus de connaître la vie économique locale et d'y participer.

La notion d'innovation est primordiale dans le monde des *start-up*. Pensez-vous qu'il s'agisse d'une valeur incontournable dans le monde d'aujourd'hui?

On observe effectivement une accélération des changements dans tous les domaines de notre société

et c'est en cela, je pense, que l'innovation devient une valeur clé du monde actuel car il faut sans cesse s'adapter et se réinventer. Dans notre milieu par exemple, on constate que les entreprises décollent beaucoup plus vite qu'avant, mais ont une durée de vie moindre: il est donc important de toujours se renouveler, de proposer de nouveaux produits, de nouveaux services. Ça ne se limite pas à l'entrepreneuriat, on doit innover en économie, dans la technologie, mais également en politique par exemple.

Depuis quelques temps, on peut aussi constater le développement de l'importance du service: les entreprises et les industries proposent rarement un produit sans le service qui va avec. L'aspect service est effectivement devenu fondamental, et il s'agit aujourd'hui d'un avantage concurrentiel. Il faut dire aussi que les nouvelles *start up* proposent de plus en plus de produits technologiques et numériques, et donc qui nécessitent un service client performant qui permette une prise en charge et un suivi efficace.

De votre point de vue, quels sont les besoins fondamentaux pour les entreprises innovantes actuellement?

Il y a évidemment un besoin général de financement, car les entrepreneurs, notamment ceux issus de milieux précaires, se lancent pour la plupart sans aucun fond. C'est pourquoi il est important de trouver des investisseurs, parfois au sein des acteurs régionaux justement, pour financer les POC (*Proof of Concept*, c'est-à-dire la première phase de création d'un produit) afin de pouvoir démarcher des clients et développer l'activité des entreprises. C'est aussi dans ce but que nous cherchons à rapprocher les entreprises traditionnelles et les *start-up*: les PME, les TPE, ont beaucoup à gagner à tester ces nouveaux produits innovants et peuvent conseiller ces jeunes entrepreneurs.

□ Propos recueillis par Didier Raciné
Rédacteur en chef d'Alters Média



**Nature, santé
& environnement**





La force du projet territorial pour l'entreprise



Les territoires et les entreprises sont absolument interdépendants : ils partagent l'air, le sol, l'eau, les conditions de fonctionnement... ! Comment peuvent-ils être partenaires pour assurer leur prospérité mutuelle et au-delà celle dont nous dépendons aussi, celle de la Terre ?

Les témoignages d'un chef d'entreprise, d'un Maire, d'un Directrice de Territoire d'Industrie et d'un conseiller en développement territorial apportent des éclairages :

- Éric Nottez, patron de la société SNAM, traite de l'importance du capital immatériel pour l'entreprise, notamment de la formation des employés, et comment le territoire y prend une part active.
- Benoît de Guillebon, conseiller territorial, analyse la reconversion industrielle dans un

« La force du projet du Maire de l'Île-Saint-Denis transforme ce territoire pauvre, redonnant fierté à des habitants pauvres. »

territoire comme le bassin de Lacq vers des industries décarbonées.

- Audrey Le Bars, Directrice du Territoire d'Industrie de Pau-Lacq-Tarbes témoigne des capacités de mise en mouvement lorsqu'un partenariat entre industriels et territoire se construit.

- C'est la force du projet du Maire de l'Île-Saint-Denis, Mohamed Gnabaly, qui transforme ce territoire pauvre, en faisant grandir les liens sociaux locaux, des projets d'entreprises à vocation environnementale et culturelle, redonnant fierté à des habitants pauvres.

Comme on le voit, cette interdépendance entre territoires et entreprises est le point de départ de coopérations mutuellement profitables. Au-delà du local, notre dépendance à l'état de la Terre doit nous pousser à des projets de réduction de ce qui, dans nos actions, en détruit l'habitabilité. Comment les territoires pourraient-ils catalyser les mutations des entreprises dans cette direction ? Ce sujet méritera certainement un dossier spécifique dans un prochain N° d'*Alters Média* !

La SNAM à Decazeville, un exemple de performance globale (2)

Capital humain et lien avec le territoire

- ÉRIC NOTTEZ -

La SNAM est installée dans un territoire de l'Aveyron (proche de Decazeville) et a su y développer une entreprise de haute technologie, alliant métallurgie, fonderie, chimie, électricité et recyclage. Les besoins de compétences spécifiques, de recherche l'ont conduit à développer sur place des formations. La transformation de l'entreprise dans le cadre d'un Territoire d'Industrie illustre l'importance des liens avec le territoire.

Alters Média a publié dans son N°3 de mai-juin 2021 une première interview de M. Nottez présentant son analyse des facteurs de développement de son entreprise : management appuyé sur une approche globale de la performance de l'entreprise, économique, sociale et environnementale, lien avec le territoire, renforcement du capital immatériel de l'entreprise, RSE.

Dans la seconde partie, il traite de l'importance du capital immatériel, de la formation des employés et des relations avec le territoire.



Éric Nottez

PDG de la Société Nouvelle d'Affinage des Métaux (SNAM)

Compétences et formation

Dans la précédente partie de l'interview, vous évoquiez vos besoins de compétences très spécifiques, de nouveaux métiers à encourager. Est-ce facile de trouver, dans un territoire loin des métropoles, les éléments de formation qui conviennent, qui répondent à ces besoins ?

Dans nos technologies et à nos métiers, dans la collecte et dans l'import-export de déchets dangereux, il n'existe pas de formations au sens strict du terme. Le savoir se construit par briques. Nous devons essayer de construire des formations qui s'achèvent par un diplôme, un grade quelconque, qui puissent être réutilisées en dehors de l'exercice d'un poste précis, tout au long de la vie.

C'est pour cela que j'ai fait arrêter les petites formations courtes, comprenant de la vulgarisation de tel ou tel point. Les employés doivent pouvoir prendre du recul et mettre un peu de théorie dans

leur pratique, en effectuant une formation de type licence professionnelle, par exemple de marketing, ou dans le domaine de la logistique et des emballages. Ils pourront revendiquer ce savoir et ouvrir le champ de leur possible. On va donc chercher, pour suppléer en positif à ce manque de formations spécifiques, à utiliser des choses qui existent et les recombinaison.

Trouvez-vous facilement des employés correspondant à vos besoins ?

Comme il n'y a pas d'enseignements correspondants à nos métiers et technologies, je peux intégrer quelqu'un sur la base de son simple savoir être, car nous avons l'habitude d'enseigner et de se former en interne: pour un emploi de technicien, quelqu'un qui a étudié l'électricité ou la chaudronnerie; pour un emploi d'ingénieur, quelqu'un qui a une base d'ingénierie générale; pour un opérateur, quelqu'un qui peut n'avoir aucun diplôme ou aucune compétence préalable.

C'était d'ailleurs l'une des composantes intrinsèques de ce que l'on appelait l'industrie : la capacité à intégrer un candidat qui n'a pas de savoir-faire spécifique et qui pourra par contre apprendre un métier à l'intérieur de son entreprise. Suite à mon parcours, j'ai tiré la solide conviction qu'on devient un meilleur ingénieur lorsqu'on a été ouvrier, que l'on a un peu de maturité et que l'on comprend la responsabilité et l'enjeu de l'ingénierie au travers du respect du geste ouvrier et de son savoir-faire.

Intuitivement, on peut comprendre que derrière la notion un peu galvaudée de « formation tout au long de la vie », il y a une accumulation de savoirs qui se nourrissent avec un peu de maturité.

L'intelligence de la main, c'est une des choses qui, malheureusement, n'est pas assez répandue.

Du fait de ces caractéristiques, est-ce que vous n'avez pas eu envie, avec l'aide d'autres acteurs comme ceux du territoire et au travers de structures préexistantes, de créer vous-même des formations adaptées à vos métiers ?



« L'intelligence de la main, c'est une des choses qui, malheureusement, n'est pas assez répandue. »

« Globalement, le point clé des Territoires d'industrie, c'est l'idée de transformation d'un territoire en écosystème. »

Je vais encore une fois aborder ce problème selon plusieurs angles, au travers des avantages qu'il soulève et des obstacles qu'il peut rencontrer.

La société française a fait le choix – et en assume les conséquences – d'une rationalisation de son territoire et de son aménagement. Dans le domaine de la formation, cela veut par exemple dire que vous concentrez dans les métropoles de plus de 500 000 habitants la totalité des enseignements dispensés (y compris les différentes « briques » d'un domaine comme le nôtre qui se nourrit à la fois de chimie, de métallurgie, et de mécanique, d'électricité, d'électronique). Nous pourrions trouver tous ces savoirs, très simplement, à Toulouse, à Montpellier, à Lyon, à Paris, à Lille, à Marseille, mais pas à Rodez ou à Figeac.

Ce constat est maintenant partagé avec les élus locaux : pour lutter contre une forme inexorable de désertification, il faut :

1. Se lancer dans une R&D localisée chez nous, tout en nous appuyant sur des laboratoires comme ceux du CEA qui sont très loin, à Grenoble.

Nous offrons ainsi à des chercheurs ou des ingénieurs, des thèses, des doctorats, une entrée dans le monde du travail avec véritable un contenu technique et technologique. Une chimiste très compétente mais qui ne connaît pas la problématique du recyclage des batteries, peut trouver richesse à travailler sur les morphologies de certains métaux et leur purification.

2. Relocaliser des cours de l'Université Toulouse-Montauban à Rodez, loin de la métropole. Si on arrive à offrir des débouchés, on fidélisera les cohortes et pérennisera la formation, et inversera ce mouvement d'hyper concentration du savoir dans les métropoles.

3. Intégrer une formation dans notre petite métropole locale de Rodez : cela a été possible, dès 2021, une fois lancée cette dynamique vertueuse, avec la formation

d'assembleur-monteur de batterie. Nous avons créé les conditions de pouvoir créer au moins onze emplois, d'en greffer d'autres. Dans ces conditions, on peut donc faire venir les formateurs plutôt que de déplacer les élèves.

On a pu inverser les phénomènes rationnels de concentration, en combinant divers besoins, et on est arrivé à localiser des formations de bon niveau.

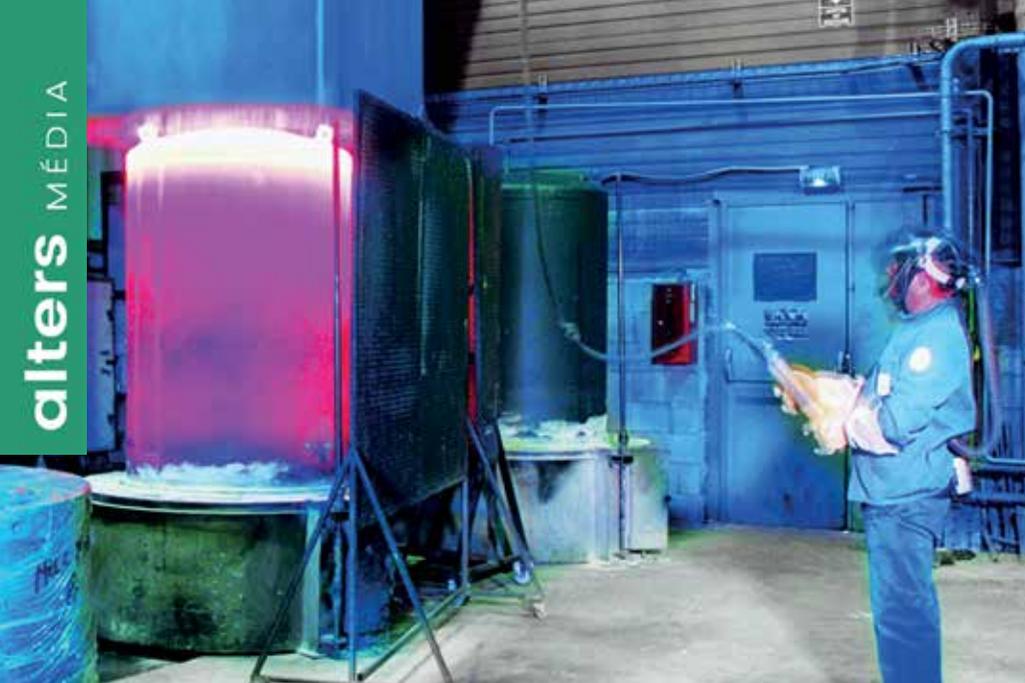
Relations au territoire

Que pensez-vous du mouvement des territoires d'industrie, qui s'est lancé il y a environ deux ans ? D'un point de vue local, quel pourrait être l'atout de ce genre de mouvement qui associe les industriels et les territoires ?

Nous en bénéficions, nous connaissons cette initiative depuis son origine.

Une entreprise peut souhaiter rester dans un territoire alors que celui-ci manque de compétences, de formations et donc de main-d'œuvre. Un élu local peut vouloir sauver son école, son hôpital, développer ses infrastructures publiques, et avoir besoin de ressources humaines ou économiques. Il s'agit du rameur de gauche et du rameur de droite d'un même bateau. Si on ne comprend pas cette idée de convergence des luttes, et que l'on commence à y mêler des notions de pouvoir ou d'argent, on n'a rien compris ! Par contre, si l'on considère que les opinions de chacun leur appartiennent et que ce qui compte, c'est ce que l'on arrive à faire en commun, pour le bien commun, alors il n'y a pas grand-chose qui puisse réellement résister et l'on se trouve dans un schéma extrêmement positif.

Dans le cas de figure qui est le nôtre, nous avons été fortement appuyés par Territoires d'industrie en ce qui concernait les besoins de financement un peu originaux ou alternatifs, car nous sommes une industrie qui consomme beaucoup de capitaux. L'ensemble



« Je défends volontiers cette notion de capital immatériel aussi en ce qui concerne les savoirs historiques que l'on a tendance à ne plus prendre en considération. »

des populations d'élus, de la société civile, des autres entreprises ont également émis des avis extrêmement positifs à notre égard, ce qui nous a valu d'être élus deux fois à France Relance, alors que nous sommes une toute petite PME à la frontière nord de l'Occitanie.

Globalement, le point clé des Territoires d'industrie, c'est l'idée de transformation d'un territoire en écosystème.

Comme cela fonctionne-t-il pratiquement au sein de votre territoire ? Quels seraient les défauts ou les choses à corriger ?

Le président de la communauté locale, François Marty, en parlera certainement mieux que moi : nous sommes aux quatre coins d'un carré qui comprend les collectivités territoriales, l'État en région (qui a un poids très important puisqu'il assure l'interface avec l'État-nation), les entreprises qui créent l'emploi, et la société civile non-industrielle. Le point clé, c'est l'implication de l'État en région et celle des collectivités territoriales, (les maillons de transmission de l'information toujours à des échelons régionaux ou ministériels, nationaux). Nous échangeons ensemble, mais je ne suis pas le mieux placé pour parler du fonctionnement interne du système.

Vous vous êtes défendu de l'idée de vous implanter à proximité d'une grande métropole, vous avez tenu à rester sur place et vous avez cherché à aider différents industriels locaux à maintenir sur place du personnel... Comment se passent, localement, les relations industrielles ? Quel est le rôle de votre entreprise ?

Je fais partie d'une « élite restreinte », et je dirais qu'elle se restreint de plus en plus. Alors que nous grossissons par la taille de notre entreprise, nous voyons malheureusement des entreprises autour de nous qui ont plutôt tendance à disparaître ou à devenir beaucoup moins présentes sur leur territoire.

Quand je parlais tout à l'heure d'un écosystème, c'est pour moi une vision très darwinienne. Je suis intervenu pour défendre des entreprises d'entretien ou de nettoyage car elles sont pour moi primordiales

pour pouvoir faire marcher les entreprises des autres secteurs. Nous avons eu un exemple frappant avec la crise de la COVID-19, car c'est parce que ce tissu d'entreprises existait localement qu'ont pu être effectuées plusieurs fois par jour les décontaminations nécessaires au bon exercice de l'activité. Si le prestataire n'avait pas été présent sur place, les autres entreprises n'auraient pas pu fonctionner.

C'est un exemple récent qui a montré que si on perd un maillon du tissu industriel, c'est l'ensemble de l'écosystème qui en pâtit. Si je perds des voisins, je perds des emplois, je peux perdre un sous-traitant, et ainsi de suite. Nous nous sommes donc mobilisés autour de différents axes : laisser les sites vivants, éviter les friches, sauver les emplois... Avec des résultats, malheureusement, qui ne sont jamais suffisants par rapport à ce que j'estime nécessaire. Mais je considère cela comme notre mission.

On peut donc dire que cette responsabilité sociale des entreprises s'étend, au-delà du champ social propre à l'entreprise et à sa chaîne de valeur, à l'échelle du territoire ?

C'est cela. L'idée n'est pas de contractualiser, mais de prendre conscience que nous existons dans une forme de réciprocité. Par exemple, de manière très prosaïque, je fais partie des gens qui s'insurgent contre une réponse par l'augmentation des impôts locaux au problème de la diminution de la présence industrielle, et des emplois qui y sont relatifs, sur les territoires. Cela correspond pour moi à répondre à la diminution du taux d'oxygène par l'asphyxie, et c'est complètement paradoxal. Je pense qu'il faut se battre pour démultiplier les emplois et la richesse créée sur un territoire.

Vous évoquez l'idée et la volonté de renforcer les compétences locales de l'entreprise. Cela signifie-t-il que ce dont vous avez le plus besoin, c'est de capital immatériel ?

Pour renforcer ce message et lui donner une dimension de sollicitation, je dirais que je défends volontiers cette notion de capital immatériel aussi en ce qui concerne les savoirs historiques que l'on a tendance à ne plus prendre en considération. Aujourd'hui, par exemple, j'essaie de valoriser le fait d'employer des opérateurs métallurgiques à qui l'on apprend à se servir d'une machine digitale ou à lire des capteurs pour piloter une machine-outil, plutôt que quelqu'un qui aura, certes, fait l'effort de faire des études dans la digitalisation, mais qui aura négligé l'idée de la métallurgie comme une science un peu artisanale qui disparaît de nos territoires. Nous avons besoin de valoriser et de protéger ces savoirs, que l'on tend à négliger car on les considère comme anciens. C'est oublier un peu rapidement que notre savoir-faire peut rapidement se perdre et finir par disparaître. Sans chercher à dramatiser, il est tout aussi grave de perdre un savoir ancestral que de ne pas disposer de la nouvelle technologie mise au point à l'autre bout de la planète.

▣ **Propos recueillis par Didier Raciné**
Rédacteur en chef d'Alters Média

Le Territoire d'industrie Lacq-Pau-Tarbes

Laboratoire vivant de relations mutuellement gagnantes territoire-industrie

- AUDREY LE BARS -

Les relations entre industriels et territoires sont particulièrement intéressantes à analyser sur le Territoire d'industrie Lacq-Pau-Tarbes : exemplaire par son dynamisme, il l'est aussi par la manière dont sont conduites ces relations entre industriels (pour renforcer les synergies existantes entre filières), entre Territoires (souvent en concurrence, mais qui mutualise des actions communes), État et industriels (qui montent des projets ambitieux et coopératifs).

« Le projet de Lacq Hydrogène pèse à lui seul près de 800 millions d'euros. Il est porté par un consortium franco-espagnol avec l'entreprise Teréga pour ouvrir l'autoroute de l'hydrogène entre la France et l'Espagne. »



Audrey Le Bars

Directrice du Territoire d'industrie
Lacq-Pau-Tarbes

Le contrat du Territoire d'Industrie Lacq-Pau-Tarbes a été signé en juillet 2019. Depuis, le projet s'est sans doute fortement développé. Il relie 10 intercommunalités de Béarn et de deux en Bigorre, 2 régions, 7 filières structurantes.

Pouvez-vous nous résumer les grandes spécificités de ce Contrat ?

Nous sommes aussi sur un territoire transfrontalier avec deux régions espagnoles (la Navarre et l'Aragon). Ce territoire, considéré dès le départ comme pilote par l'État a pour spécificités d'être aussi très agricole et a la volonté de travailler sur la transition écologique et environnementale. D'où de nombreuses actions sur ce sujet : l'économie circulaire, l'hydrogène (axe vraiment très fort), la gestion des déchets et la gestion des mobilités décarbonées.

Le territoire d'industrie fonctionne par binôme, élu et industriel, sur deux régions, Nouvelle-Aquitaine et Occitanie. Le contrat d'industrie a été signé le 15 juillet 2019. Avec toutes les actions on est à plus d'un milliard d'euros pour 53 fiches actions. Le projet de Lacq Hydrogène pèse à lui seul près de 800 millions d'euros. Il est porté par un consortium franco-espagnol avec l'entreprise Teréga pour ouvrir l'autoroute de l'hydrogène entre la France et l'Espagne. Il comporte les dimensions production et

distribution de l'hydrogène. Ce sont donc en mettant à part ce contrat, 300 millions pour les autres actions. Je suis la directrice de ce Territoire d'industrie, avec la charge d'animer l'ensemble des partenaires. Ce sont 400 personnes avec qui nous sommes en relation, qui participent aux groupes de travail, au comité de pilotage, avec des instances que l'on a choisies, telles Emploi Compétences et des groupes de travail sur la Data industrielle, le numérique, la cybersécurité, l'hydrogène, la question des friches, les sites industriels clés en main... L'enjeu, c'est la mise en synergie de l'ensemble des acteurs. C'est ce que veut le gouvernement, les synergies entre acteurs privés et publics et leur mobilisation.

Vous avez développé des projets dans divers secteurs : Hydrogène, Transition énergétique, numérique, usine du futur, géosciences...

Dans quelles actions transversales mobilisez-vous les acteurs ?

Dans la dimension numérique, la question des compétences, celle des friches et du foncier. Mais aussi les écoles de production, l'accompagnement des entreprises à répondre à des appels à projets récemment dans le cadre de France Relance, dans des actions multi filières, telles qu'avec la chimie verte.

« Nous avons lancé une grande enquête sur la question du numérique pour mesurer la maturité du territoire, en termes de cybersécurité, de valorisation économique de la donnée, d'impact environnemental. »



En relation avec ces actions transversales, abordez-vous aussi les actions liées au changement climatique, à ces changements stratégiques pour les entreprises ?

Nous travaillons à la fois sur les transitions énergétiques, numériques et écologiques. Nous accompagnons les entreprises à prendre conscience de ces enjeux, de manière à ce que le territoire soit au rendez-vous de ces changements. Avec les fédérations professionnelles (UIMM, France Chimie), et les chambres consulaires, nous réalisons des mini diagnostics sur ces questions environnementales. Nous organisons des séminaires. Nous avons lancé une grande enquête sur la question du numérique pour mesurer la maturité du territoire, en termes de cybersécurité, de valorisation économique de la donnée, d'impact environnemental du numérique, questions que les entreprises ne se posent pas spontanément. La transition énergétique est au cœur de notre démarche, les collectivités notamment montrent l'exemple. Les entreprises veulent que la sphère publique montre aussi l'exemple, d'où la réponse à un appel à projets écosystémique territorial autour de l'hydrogène auprès de l'ADEME pour montrer l'exemple: les collectivités sont là, mobilisant les industriels. Le projet Pyrénées Hydrogène déposé dans le cadre de l'appel à projet « Écosystèmes territoriaux hydrogène » associe une unité de production et des unités de distribution. Nous voulons aussi travailler autour de l'économie circulaire.

Comment se fait le lien entre le territoire et les industriels, les entreprises ? Comment abordez-vous ces sujets, renforcez-vous ce lien ?

On sait bien qu'un industriel comme un individu vit sur un territoire, dont il dépend énormément pour tout ce qui concerne sa vie en général, l'eau, l'air, le sol, les ressources...

J'anime le groupe des intercommunalités avec les référents développement économique et environnement des EPCI. De l'autre côté, les référents industriels animent le comité de suivi industriel et

font travailler les entreprises pour faire remonter les problématiques. Parfois on travaille sur emploi compétences, parfois innovations collaboratives... C'est eux qui préparent l'ordre du jour. Par exemple, ils ont travaillé sur la difficulté de plusieurs entreprises à financer les démonstrateurs, des pilotes industriels. Il y a un gros enjeu sur ce sujet. Ils s'interrogent : comment la sphère publique se mobilise-t-elle sur ces enjeux, sur lesquels, eux industriels ont besoin d'elle ? Ils animent des réflexions, et deux trois fois par an, nous réunissons tout le monde, dans des comités locaux. Là il y a les financeurs, la sphère publique, la sphère industrielle, on échange sur ces enjeux, où l'énergie est au cœur.

Comment bascule-t-on dans le développement durable, dans la décarbonation de l'industrie ? Comment favorise-t-on la production de l'énergie sur le territoire ?

Nous réunissons des comités de suivi industriel où les industriels discutent de leur problématique entre eux : souvent les acteurs privés ne se connaissent pas entre filière. Il y a tout un enjeu de les mettre en synergie. Et il y a plusieurs filières importantes sur le Territoire d'Industrie, l'énergie, la chimie, l'aéronautique, l'agroalimentaire, les matériaux et le ferroviaire.

Comment cette stratégie est-elle reçue au niveau de l'entreprise ?

On arrive pour certaines entreprises à les mobiliser sur des enjeux et des problématiques que nous jugeons nécessaires. Mais on utilise aussi les agences régionales de développement (ADI et AD'OCC), les têtes de réseaux : chambres consulaires, fédérations professionnelles. On sait qu'on ne pourra pas atteindre toutes les entreprises, les accompagner dans leur démarche de décarbonation, aussi fait-on passer des messages grâce à ces têtes de réseau.

Le Territoire dispose-t-il d'un « projet de territoire » ?

Il y a des territoires, des collectivités qui portent des

« Un industriel comme un individu vit sur un territoire, dont il dépend énormément pour tout ce qui concerne sa vie en général, l'eau, l'air, le sol, les ressources... »

« Ici il s'agit de monter des projets prospectifs pour le compte de tous. Nous avons rédigé des fiches de synthèse (...) Toutes ces fiches ont été intégrées dans tous les huit CRTE. »

projets de territoire. Nous n'avons pas voulu prendre le *lead* sur ces sujets, mais au contraire leur laisser se rendre compte qu'en se positionnant sur ces sujets, cela leur faciliterait la vie. Par exemple sur l'hydrogène, toutes les collectivités ont dit que là c'était compliqué, et ont laissé le Territoire d'Industrie animer le dossier. On a monté une étude technico-économique en 2020, rédigé pendant l'été un Livre blanc, montrant là où on veut aller sur l'hydrogène en associant le public et les privés, c'est-à-dire en éclairant les perspectives.

Nous avons commencé sur l'hydrogène, nous voulons continuer sur l'emploi et les compétences. Ce ne sont pas des projets de territoire en tant que tel, ce sont des projets prospectifs, que chaque intercommunalité va récupérer pour elle-même et mener son projet de territoire dans un objectif commun.

Sur l'axe Seine, Virginie Carolo, indiquait qu'ils avaient construit un projet de territoire, qui incluait les deux pôles, Le Havre et Rouen avec Port-Jérôme.

Ici il s'agit de monter des projets prospectifs pour le compte de tous. On prépare le sujet, et par exemple pour les CRTE (Contrats de Relance et de Transition Écologique), nous avons rédigé des fiches de synthèse expliquant les enjeux pour le Territoire d'Industrie, la décarbonation, les transitions multiples... Toutes ces fiches ont été intégrées dans tous les huit CRTE sur le Territoire d'Industrie pour 10 intercommunalités.

Cette formule, associant les intercommunalités autour ces projets prospectifs à l'échelle d'un Territoire d'Industrie, marche-t-elle bien ?

Chacun voit que cela leur rapporte. Il n'y a pas de réticences par rapport à tout cela. Mais on y va par étape. On ne peut pas d'un seul coup révolutionner l'ensemble. Il y a parfois des concurrences ou des rivalités territoriales, mais on leur fait comprendre que le Territoire d'Industrie n'est pas dans le champ concurrentiel entre des territoires.

De même, je fais en sorte de ne pas travailler sur la commercialisation des zones d'activités des territoires. Les zones d'activités, c'est de l'implantation et cela c'est de la concurrence territoriale. Sur la question de l'implantation, par contre, j'ai formé des développeurs économiques, expliqué pour tout le monde comment cela se passe pour une implantation à l'exogène, qu'est-ce qui peut être mis en valeur à l'échelle du Territoire d'Industrie qui pourrait servir votre implantation (compétences, centres de transfert, grands comptes industriels présents, etc.). Cela leur a donné une sorte de boîte à outils. Mais c'est eux qui agissent sur les implantations car c'est au cœur des compétences économiques des intercommunalités.

Au niveau financement, comment cela se présente ?

Je vais chercher les financements au nom du Territoire d'Industrie auprès de l'État, des Régions Nouvelle-Aquitaine et Occitanie, et c'est à moi de gérer les subventions et les clauses financières. Cet accompagnement se fait pour partie dans le cadre du plan de relance. On travaille de façon collaborative avec

tous les financeurs, et cela se passe très bien avec eux. Ils sont donc intégrés depuis le début dans la boucle, au niveau des diagnostics et des premiers échanges, alors ils comprennent les enjeux du territoire. Tout est construit de manière partenariale, et c'est pour cela que cela marche. Quand il y a 450 personnes derrière vous et que les industriels attendent, il n'y a pas de difficultés, cela passe. Mais cela nécessite de très bien connaître les dispositifs.

À terme nous aimerions travailler sur des thématiques dans le cadre de l'économie circulaire, l'eau, l'énergie...

On va les aborder en 2022, mais on va le séquencer en fonction des urgences souhaitées par les industriels. Notre feuille de route est bâtie en fonction de leurs actualités. Cette année, c'était emploi compétences, autour de la crise, des difficultés de recrutement, la robotisation, la pénurie de compétences... C'est maintenant qu'on le fait.

Qu'en est-il des questions d'emploi compétences (GPECT, CMQ, Transitions collectives) ?

La GPECT du Territoire d'Industrie était inscrite dans le contrat de juillet 2019. Avant le COVID, les entreprises devaient recruter beaucoup de personnes et notre démarche était de savoir comment trouver des compétences et les remettre dans une démarche de formation et recherche d'emploi. Puis est arrivé la crise du COVID, avec un ralentissement de l'activité pendant quelques mois : décrutements principalement chez les intérimaires, mais relativement peu de Plan Social de l'Emploi (PSE), et puis il y a eu le rebond.

Selon le diagnostic prospectif de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences Territoriale que le territoire a engagé récemment, « plus de 61% des entreprises font part d'importantes difficultés de recrutement, plus particulièrement dans les activités de service aux industries, l'agriculture et l'industrie mécanique/métallurgie ».

Au deuxième semestre 2020, nous avons mobilisé tous les acteurs de l'emploi formation du territoire, corédigé un cahier des charges pour établir un diagnostic prospectif, lancé une enquête pour pouvoir répondre avec un plan d'actions bien dédié à ces questions emploi compétences.

Nous avons organisé des séminaires avec des industriels, des acteurs de l'emploi : un gros travail de diagnostic, de mise en place d'un observatoire de l'emploi, des animations... Nous sommes en train de finaliser notre programme d'actions, qui compte 30 fiches actions, avec des actions de coordination. Ce sera le Territoire d'Industrie qui continuera de suivre le programme d'actions : des actions, comme les femmes dans l'industrie de l'énergie, ou des projets d'école de production, ou des formations sur l'agroalimentaire à Bac + 5 parce qu'on a du mal à recruter des ingénieurs. Ce programme est finalisé et nous permettra de répondre aux enjeux de l'emploi que ce soit au niveau des jeunes, ou au niveau de la reconversion professionnelle.

□ **Propos recueillis par Didier Raciné**
Rédacteur en chef d'Alters Média

« On travaille de façon collaborative avec tous les financeurs, Ils sont donc intégrés depuis le début dans la boucle, alors ils comprennent les enjeux du territoire. »

La résilience des territoires : le cas du bassin de Lacq

Entre anticipation, ressources locales et travail collectif

- BENOÎT DE GUILLEBON -

L'histoire industrielle du bassin de Lacq, avec ses développements récents ouverts sur la transition énergétique et écologique fournit un exemple de grand intérêt de redéploiement résilient d'un territoire ! Les leçons qu'en tire le Président de l'APESA, centre technologique territorial au service des Transitions, seront très utiles aux responsables de développement de territoires et d'industrie.



Benoît de Guillebon
Président de l'APESA

Un bassin industriel à la campagne

Situé entre Pau et Orthez, au cœur du Béarn, Lacq était un village profondément rural jusqu'au 19 décembre 1951 : ce jour-là, le gaz naturel a jailli d'un puits foré à 3 500 m de profondeur.

À partir de cette date, l'activité du territoire a profondément changé. Autour de ce premier puits de gaz, bientôt suivi par de nombreux autres, un bassin industriel s'est progressivement développé. Production de gaz naturel, mais aussi extraction et valorisation du soufre contenu dans le gisement pour de nombreuses applications chimiques.

Dans les années 1970, ce sont plus de 8000 personnes qui travaillent sur la plateforme de Lacq. Il a fallu construire une ville nouvelle, Mourenx pour les héberger.

Les prémises de la reconversion dès les années 1970

Un gisement de gaz a une vie limitée : les ingénieurs de ce qui s'appelait alors Elf Aquitaine (aujourd'hui Total Énergies) en étaient très conscients. Deux éléments mis en place dès les années 1970 ont contribué à préparer cette suite, c'est fin de vie du gisement : la création sur place d'un centre de recherches qui a exploré de nombreux sujets, dont les fibres de carbone qui, à travers l'implantation de TORAY, sont maintenant une activité majeure de la plateforme. La création en 1975 de la SOBEGI, lotisseur industriel dont le métier est de faciliter l'implantation de nouvelles activités

sur la plateforme : aujourd'hui SOBEGI est le cœur de la plateforme et la plupart des activités accueillies sont encore présentes (SANOFI, NOVEAL, NOVASEP, LUBRIZOL...)

Une gouvernance collective du territoire depuis 20 ans

Mais un territoire ne se résume pas à de grands industriels : il y a les collectivités locales, le tissu des sous-traitants, les syndicats, les services de l'État... À la fin des années 1990, la fin du gisement s'approchant, tous les acteurs se sont rassemblés autour d'un délégué à l'industrialisation missionné par l'État (Alain Rousset, qui est ensuite devenu président de Région, puis Michel Oster) pour réfléchir à la reconversion du bassin industriel. Cette démarche a conduit en 2003 à la création du Groupement d'intérêt public CHEMPARC qui rassemble l'ensemble des acteurs du territoire. Même si ses missions initiales étaient circonscrites à l'implantation de nouveaux industriels et de *start-ups* dans le domaine de la chimie, CHEMPARC est devenu *de facto* le lieu de rencontre de tous les acteurs et un



1. Après une carrière industrielle menée en France et à l'étranger dans le groupe Saint Gobain et dans une PME, Benoît de Guillebon a développé depuis 1996 l'APESA, centre technologique au service des Transitions. Il anime depuis 15 ans le Collège des Hautes Etudes Développement Durable de Nouvelle Aquitaine. Il est le co-auteur de *Quel futur pour les métaux ?* (EDP sciences 2010) et *En route vers l'éco-économie* (Armand Colin, 2013).

« Cette transition avec le développement de parcs photovoltaïques de grande taille, avec l'implantation d'une unité de méthanisation, la chimie des batteries de stockage d'électricité... »

« Production d'hydrogène vert à partir de photovoltaïque, méthanation pour valoriser à la fois l'H₂ et du CO₂ fatal, développement de valorisation chimique du CO₂. »



lieu de gouvernance informelle extrêmement efficace. De plus avec ChemStart'up, Chemparc a créé un outil collectif en plein développement pour accueillir les jeunes pousses de la chimie de demain.

Un tournant majeur : la diversification des matières premières

En 2013, la production du gisement avait tellement baissé que le Groupe TOTAL a décidé d'arrêter l'exploitation du gaz à titre commercial. Et ce sont de nouvelles matières premières qui ont pris le relais pour maintenir l'activité industrielle sur le territoire.

Le soufre d'abord. Au tout début du gisement, le soufre, sous forme de H₂S, était un sous-produit dangereux et gênant de l'extraction du gaz. Ce soufre a d'abord été valorisé sous forme brute (une poudre jaune) qui était exportée par le port de Bayonne. Puis progressivement se sont développées des applications à plus forte valeur ajoutée: ARKEMA produit des composés chimiques utilisés dans de nombreuses applications... dont l'odorisation du gaz commercial. Moyennant un gros investissement financé par les industriels et l'État, l'exploitation du gisement a continué avec un volume nettement réduit: depuis 2013 la matière première principale extraite, c'est le soufre, le gaz n'étant plus qu'un sous-produit. Une reconversion qui a redonné 50 ans de visibilité à l'activité thiochimique (chimie du soufre) sur la plateforme.

Le maïs ensuite. Depuis 2005 s'est installé sur la plateforme industrielle une unité produisant du bioéthanol à partir de maïs: ce sont 10% de la production des coopératives agricoles du Sud-Ouest qui est aujourd'hui valorisée en biocarburant.

En 2014, c'est au tour de TORAY de compléter une installation de production de fibres de carbone implantée depuis les années 1980, par la construction de la plus grosse unité mondiale de fabrication de polyacrylonitrile, la matière première de la fibre de carbone.

Et à partir de 2015, c'est la biomasse forestière locale qui a permis de produire l'énergie nécessaire au fonctionnement de la plateforme.

Le tournant de la transition énergétique: vers plateforme dédiée à l' H₂ et au CO₂ ?

À travers la production de bioéthanol et la chaudière biomasse, la plateforme industrielle avait commencé sa transition. Cette transition est en cours d'accélération avec le développement de parcs photovoltaïques de grande taille sur certaines friches industrielles, avec l'implantation d'une unité de méthanisation, avec des travaux importants de R&D sur la chimie des batteries de stockage d'électricité...

La décarbonation, à la fois de l'industrie et plus globalement de toutes nos activités, est devenu un impératif majeur, inscrit dans toutes les politiques publiques. C'est une opportunité que la plateforme ne laissera pas passer: production d'hydrogène vert à partir de photovoltaïque et d'électrolyse, méthanation pour valoriser à la fois l'H₂ et du CO₂ fatal et produire

du gaz vert, développement de valorisation chimique du CO₂ sont des pistes très prometteuses pour une reconversion d'ampleur.

Et il ne faut pas oublier que toutes les projections montrent que nous ne pourrions décarboner notre industrie à un rythme suffisamment rapide sans faire appel aux 3 volets de la décarbonation: réduire à la source par de l'efficacité énergétique, valoriser le carbone sous toutes les formes possibles, et stocker l'excédent en sous-sol. Et c'est sur ces deux derniers points que la plateforme peut proposer des solutions aux industriels locaux grâce à la fois une plateforme industrielle chimique pour développer des solutions chimiques de valorisation du CO₂ et aux gisements de gaz qui sont quasiment vides (sur les deux gros réservoirs locaux de gaz, seul celui de Lacq est encore un peu en activité). L'expérimentation menée par TOTAL en 2011 de stockage de 50 kt de CO₂ dans un petit réservoir déplété très profond (4500 m) a permis de démontrer la faisabilité technique, environnementale et sociétale d'un tel stockage de CO₂. Après avoir servi pendant plus de 50 ans à alimenter la France en gaz, les gisements de Lacq pourraient ainsi stocker pendant 50 ans les excédents non valorisables de CO₂ produit par les industriels du territoire.

La responsabilité sociétale: la création d'Universlacq

Développer une plateforme industrielle est créateur de richesses et d'emplois pour les territoires mais ne va pas sans nuisances pour le territoire. Pour ce qui concerne la plateforme de Lacq, les fortes odeurs liées en particulier à la thiochimie (rappel, c'est avec du soufre que l'on fait l'odorisant du gaz) sont une source de nuisances pour les riverains.

Aujourd'hui, l'amélioration de la qualité de l'air (en particulier la réduction des odeurs), la protection des salariés et riverains par une forte démarche sécurité, la création de valeur en particulier économique sur le territoire sont au cœur d'une démarche collective des industriels du bassin rassemblés au sein d'Universlacq.

Conclusion: entre anticipation, ressources locales et travail collectif

Au cœur des années 1970, la plateforme industrielle de Lacq employait environ 8000 personnes très majoritairement dédiées à la production de gaz. Aujourd'hui, ce sont 7500 personnes qui travaillent sur une plateforme beaucoup plus diversifiée (chimie de spécialité, fibres de carbone, bioéthanol...) et résolument tournée vers la transition énergétique.

Les ingrédients principaux de cette résilience sont la capacité à anticiper les évolutions inéluctables (la fin de la production de gaz, mais aussi la transition écologique et sociétale), s'appuyer sur les ressources locales que ce soient les matières premières, mais aussi les industriels et les compétences déjà présents, et une capacité démontrée à de multiples reprises de travailler en collectif.

□ Benoît de Guillebon

L'Île-Saint-Denis

La grande richesse du projet d'une ville pauvre

- MOHAMED GNABALY -

Le projet de territoire d'une ville pauvre peut être très riche! Riche de sa capacité à maintenir vivant les liens sociaux, que la pauvreté peut dégrader ; riche de sa capacité à donner la parole aux habitants ; riche de la maîtrise de son embellissement environnemental !

Le rôle d'une municipalité pauvre dans la transformation en profondeur de son territoire tient à ses liens avec ses habitants, pour construire avec eux des projets, et à défendre cette unité et fierté face à des risques de gentrification. À suivre avec grand intérêt !

« Ce qui est atypique, c'est la stratégie qui a été amorcée par mon prédécesseur en 2001. On a fait le choix de porter un projet de développement autour de la transition écologique et solidaire, en créant une alliance entre l'institution et la société civile. »



Mohamed Gnabaly

Maire de L'Île-Saint-Denis,
Vice-Président de l'Association des
Maires de France

Dès 2014, vous avez été adjoint au maire (EELV), Michel Bourgain, de L'Île-Saint-Denis, en charge du développement économique et du Grand Paris, auquel vous succédez. Puis vous êtes réélu en 2020 pour un second mandat.

Pouvez-vous nous parler de l'Île-Saint-Denis, une ville où cohabitent « 85 nationalités » ?

Pour en parler, je commencerai par dire que c'est mon île. Je suis un enfant du pays. C'est une île assez singulière de par sa géographie dans notre métropole du Grand Paris, dans le territoire de Plaine Commune et du département de Seine-Saint-Denis. Mais également c'est par son esprit village. L'île compte un peu plus de 8000 habitants, c'est plus petit qu'un quartier de Saint-Denis, ou de Saint-Ouen, ou du centre-ville de Villeneuve-la-Garenne dont nous sommes voisins. S'y concentre pas mal de choses: il y a la diversité de ces populations, avec 85 nationalités; une vie associative très intense, avec plus de 85 associations. C'est également une ville pauvre économiquement. On était il y a 4 ans à 70% de logements sociaux, on en est maintenant à 61%. Un ménage sur trois est monoparental. Le revenu médian est autour de 1200 euros par ménage et par mois. Le taux de chômage des jeunes avoisine les 35%. Être une ville atypique dans un territoire pauvre, avec des fragilités, cela nous oblige à

penser différemment pour exister et construire l'espoir. C'est cela l'histoire de L'Île-Saint-Denis.

Pour situer vos projets, vous avez un Parc départemental, une belle installation sportive, une partie du village olympique, une future base nautique et une future cité des arts. C'est un peu atypique.

Ce qui est atypique, c'est la stratégie qui a été amorcée par mon prédécesseur en 2001. On a fait le choix de porter un projet de développement autour de la transition écologique et solidaire, en créant une alliance entre l'institution et la société civile. L'idée était que: seule, l'institution n'y arrivera pas, sauf en mettant les personnes au cœur du réacteur institutionnel pour porter le projet de ville. L'ADN du projet de ville ce sont les valeurs que l'on rappelle : Citoyenneté, écologie, solidarité. Ceux sont les trois axes que l'on travaille à décliner. On a aussi travaillé à ménager le territoire, ménager les personnes, ménager l'eau. Notre commune, c'est 177 hectares. Notre objectif, c'est d'être à 50 hectares d'espaces naturels, 50 hectares d'espaces urbanisés et 77 hectares d'eau. C'est la répartition de notre projet. Aujourd'hui avec le Parc départemental et les nombreux espaces verts, on est avec 44 hectares d'espaces naturels (dont 30 hectares concernent notre superbe parc départemental). Par ailleurs, nous

« Le développement de la commune s'est aussi organisé autour de la transition écologique, avec notamment, la création du premier espace économique privé du territoire de l'économie sociale et solidaire (ESS) avec 49 entreprises. »



nous construisons un nouveau parc à côté du village olympique, au cœur de la ville et nous travaillons avec Saint-Ouen à ouvrir l'île des Vannes pour en faire un parc urbain ouvert sur la ville. Nous aurons à terme **60 hectares d'espaces naturels, l'objectif principal étant d'avoir un espace vert à moins de 5 minutes de chez soi.** Avec l'aménagement des berges de Seine, les arbres d'alignement identifiés par le département comme patrimoine remarquable protégé, on sanctuarise le bras de Seine comme espace de loisirs et de sports nautiques, ouvert sur l'ensemble du territoire.

Le développement de la commune s'est aussi organisé autour de la transition écologique, avec notamment, la création du premier espace économique privé du territoire de l'économie sociale et solidaire (ESS) avec 49 entreprises. On en a fait une vraie stratégie de développement. L'ESS est ancrée sur le territoire et travaille autour de la transition écologique. Au Nord de la ville, un projet Lil'Ô, **une ferme horticole**, porté par **une association d'insertion** Halage, et par **une coopérative** Les alchimistes et **d'autres petites associations** qui **travaillent sur le lien habitants**. Par ailleurs, la ville a signé avec les associations une convention permettant de récupérer les déchets alimentaires scolaires, qui sont compostés à Lil'Ô et permettent de renaturer la ville. L'association de maraîchage Halage contribue aux enjeux horticoles en produisant des fleurs que la ville rachète. Cela crée une filière économique vertueuse et locale. Cela permet de faire de la prévention dans les écoles sur l'équilibre alimentaire. Nous avons aussi installé des bornes de compostage alimentaires dans tous les quartiers de la ville.

En Seine Saint-Denis, il y a de nombreuses friches urbaines, on réhabilite ces friches et les gens en créant des écosystèmes intégrés, où les pouvoirs publics forment un effet de levier. Dans la restauration scolaire, nous allons avoir prochainement 80% de bio, 50% de végétarien (deux jours par semaine) Nous avons une cuisine centrale qui s'appelle la cuisine du bon goût, où on organise, en régie municipale, l'ensemble de la restauration scolaire que nous livrons nous-même.

Cela nous permet de créer **un effet levier de l'emploi localement. C'est une fierté communale : qui recrute, on cuisine, on composte.**

Nous avons aussi une politique forte en matière d'insertion. La règle est simple, 50% de nos agents sont habitants de L'île-Saint-Denis. Pour les jeunes, il s'agit d'emploi communal : pour l'animation, des équipements sportifs, du gardiennage, entretiens, etc. Pour les femmes sans qualifications, ce sont des emplois d'ASEM et des emplois d'entretien. Il y a aussi des profils un peu plus qualifiés, responsables de service, chargés de mission, directeur... La ville est le plus grand employeur de la commune. L'emploi est une priorité de notre action.

Quels sont vos rapports avec Plaine Commune, et le projet de territoire de l'agglomération ?

Nous défendons une vision coopérative de ville et une approche du territoire commune. La relation est bonne avec l'agglomération et le département. L'île-Saint-Denis, c'est 8000 habitants, l'agglomération c'est 430000 habitants et le département c'est 1,6 million. Sans coopération, on ne peut pas fonctionner. La culture de la coopération est chez nous assez naturelle et nécessaire. L'île-Saint-Denis a porté et a apporté une vision écologique, un projet de transition écologique et d'écologie urbaine. Nous sommes reconnus pour cela. On a une certaine assise sur les questions d'innovation autour de l'ESS et de la transition écologique. Avec la nouvelle majorité, nous continuons de travailler et de porter un projet de territoire, autour de la transition écologique solidaire du territoire.

Avec les gros projets d'aménagement, l'ANRU, les grandes gares métropolitaines qui arrivent chez nous, il existe un risque de gentrification. Il ne faut pas le subir, mais le gérer. Mon objectif, c'est comment construire une cohésion sociale et un vivre ensemble avec les nouveaux habitants et les habitants historiques dans les quartiers.

On a un positionnement par rapport à cela. Le niveau de prélèvement social est élevé et il nous protège. Dans les nouvelles constructions (avec un minimum de 30%

« Avec les gros projets d'aménagement, l'ANRU, les grandes gares métropolitaines qui arrivent chez nous, il existe un risque de gentrification. Il ne faut pas le subir, mais le gérer. »

« Le rôle de l'ESS dans nos territoires pauvres, a été de palier aux fragilités des services publics et de l'économie de marché. Aujourd'hui on rentre dans une seconde phase, où l'ESS est innovateur, défricheur et développeur des territoires. »

de logements sociaux), on mélange privé et social, et cela permet d'éviter l'inflation des prix. On cherche principalement à faire venir des jeunes, de Paris ou de province, qui accède par choix et adhère à notre projet de transition écologique solidaire et joyeuse... C'est une bonne formule, les prix ne sont pas très élevés, pour une vie au bord de l'eau, qui n'a certes pas l'attractivité d'une grande ville et tous les commerces de proximité, mais qui a un esprit village unique. Voilà le récit qu'on raconte. Parallèlement, nous souhaitons développer l'artisanat, l'art, la culture, l'ESS. Au l'inverse du récit sur la gentrification et la métropolisation, ce qu'on construit c'est un lieu à plusieurs fonctions où l'on puisse vivre, travailler et flâner.

Dans un interview pour le journal officiel des banlieues, vous indiquez : « La société, nous on pense qu'il faut la faire muter. C'est à nous de changer les gens qui sont dans le capitalisme et qui ont conscience de leurs limites ». Comment vous différenciez-vous de l'approche libérale de l'économie sociale et solidaire à la mode du Groupe SOS ?

La question du rôle et du sens de nos missions : la mission première du groupe SOS est de créer de l'emploi par le développement économique le plus rapide possible. **Nous ce qu'on fait, c'est du développement territorial, de l'attractivité territoriale et du lien et pas seulement se « limiter » à créer de l'emploi.** Le rôle de l'ESS dans nos territoires pauvres, a été de palier aux fragilités des services publics et de l'économie de marché. Aujourd'hui on rentre dans une seconde phase, où l'ESS est innovateur, défricheur et développeur des territoires. C'est là notre différence avec le développement économique de l'ESS pour l'emploi.

Une entreprise ne vit sans le territoire, l'air, l'eau, les hommes, la formation, tout vient du territoire. Quel lien faites vous entre territoire et entreprise ?

L'entreprise ne peut se séparer de son territoire, c'est ensemble qu'on peut se transformer. C'est la question du récit territorial pour qu'on arrive à construire ensemble, chef d'entreprise, président d'association, élu local, citoyen... **pour construire du développement territorial, et pas seulement de la croissance, afin de mieux vivre.** C'est cela qu'on essaie de poser avec de la coopération, avec la question de « quelle est la bonne taille de ville pour être heureux ? ». Cela correspond à nos réalités d'aujourd'hui. C'est tellement violent tout ce qui se passe dans notre département : la transformation urbaine est si rapide, les chocs sont si importants... C'est comme cela qu'on peut tenir une ville, donner confiance aux gens. On est entre une quarantaine à une centaine d'entreprises, selon les échelles territoriales, sans compter les petites associations qui maillent les quartiers et nos villes.

Vous êtes aussi vice-président de l'AMF. Quel rôle vous vous fixez dans cette association ?

Je suis devenu vice-président de l'AMF en 2017, étant déjà au dernier bureau comme **co-président de la commission de la transition écologique.** J'étais en lien

avec l'association des maires ruraux qui avaient comme préoccupations la gestion de l'eau, les éoliennes, et de l'agriculture. J'apportais au débat la question de la santé dans nos quartiers populaires, de l'écologie populaire et de la démocratie. **Un deuxième axe a été très rapidement identifié, sur l'ESS, l'insertion, l'emploi et plus largement la politique de la ville.** Maintenant nous portons la question de la revitalisation des villages avec l'ESS et à travers des modèles hybrides, à travers la recherche d'un autre modèle de société et de vie dans nos quartiers. Nous travaillons avec plusieurs ministres sur la question de l'insertion des jeunes. J'ai un pied dans l'ESS et un autre dans la transition écologique.

L'un des points qui saute aux yeux à la lecture de votre site, c'est la volonté de donner aux citoyens la possibilité de participer à la décision dans la Commune: comment mettez-vous en place cette démocratie participative? Comment fonctionne-t-elle?

Cela fait 20 ans qu'on travaille, avec Plaine Commune, sur ces questions, autour de l'alliance entre la société civile et l'institution pour refaire un projet de ville. Ayant peu de moyens, on compte sur les gens. Les citoyens sont acteurs et moteurs du projet de ville. Naturellement le citoyen travaille avec l'institution sur le projet général.

100% du budget des associations et des actions d'initiative locale est géré par les associations. Le Conseil de la vie associative propose au conseil municipal les budgets à allouer aux associations pour le fonctionnement et pour des projets annuels. Le Conseil municipal est une chambre d'enregistrement qui fait confiance aux associations pour proposer des budgets à d'autres assos pour le projet de ville.

Un autre exemple: le village Olympique. La majorité municipale n'était pas tellement fan pour porter la candidature du Village Olympique. Le président de Plaine Commune à l'époque, Patrick Braouezec, est venu me voir pour en discuter, pour valoriser l'héritage pour les habitants. On a lancé une consultation à distance, avec les associations, les habitants, les agents, les élus, les différentes forces du territoire. On a sorti de la consultation un cahier des charges : les conditions de L'Île-Saint-Denis pour accepter de porter candidature au village Olympique. Et on s'est engagé dans ce projet, sur la base d'un projet fort, stabilisé et structuré, construit avec les habitants. C'est devenu un mandat qui nous guide et nous donne beaucoup de légitimité. Cela nous permet d'avoir un récit du projet olympique de L'Île-Saint-Denis. Ce projet olympique accélère le processus de transformation écologique de la ville. L'accueil du village olympique est un accélérateur de notre projet de transition écologique, solidaire et joyeuse !

□ **Propos recueillis par Didier Raciné**
Rédacteur en chef d'Alters Média

« L'entreprise ne peut se séparer de son territoire, c'est ensemble qu'on peut se transformer. »

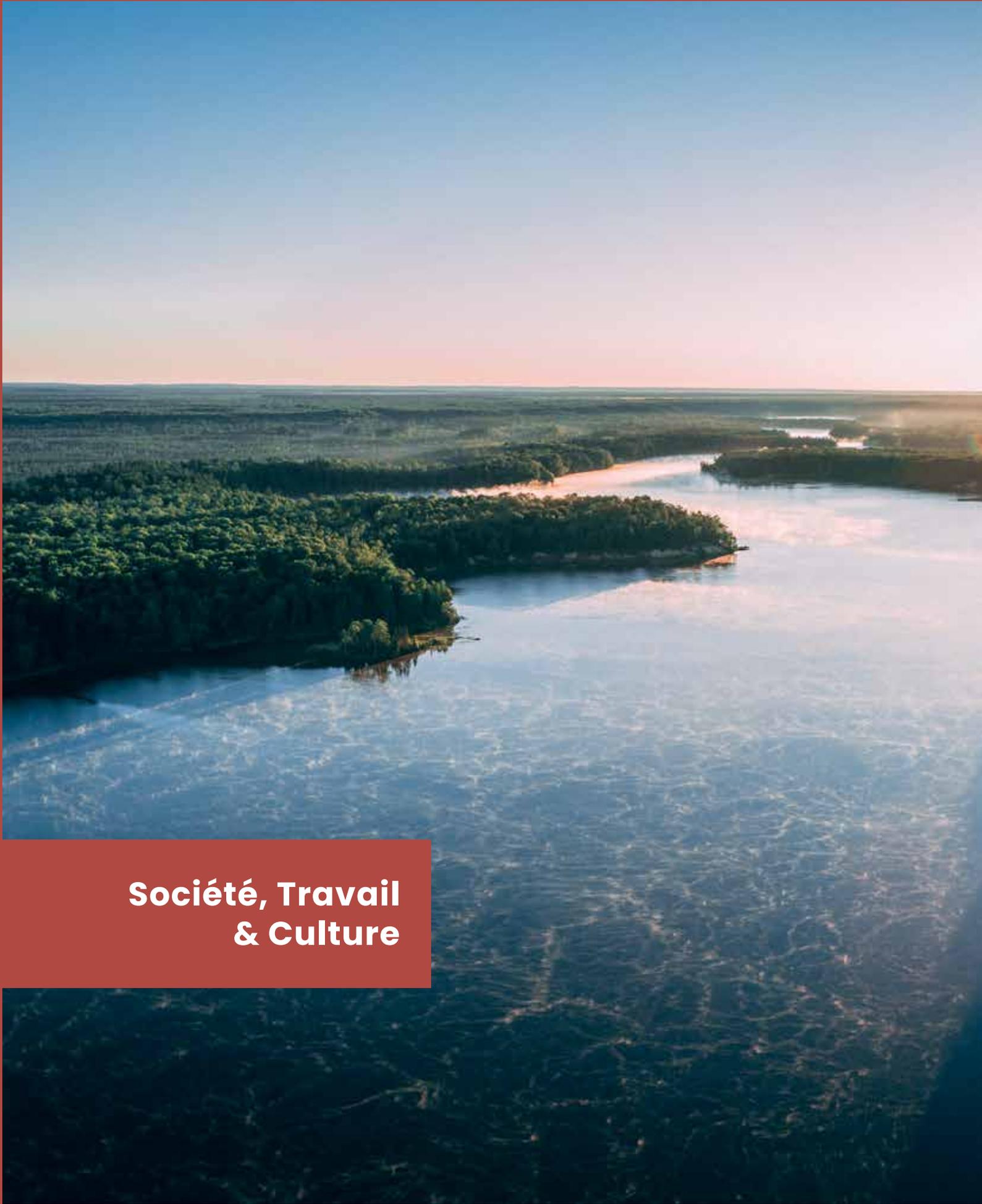
Ares & Co accompagne les acteurs des Services Financiers dans leur engagement en faveur d'une finance durable

Nos clients Gestionnaires d'Actifs, Banques, Compagnies d'Assurances et Fonds d'Investissement jouent un rôle clé pour favoriser l'émergence d'une économie durable et accélérer la transition économique, sociale et écologique.

Une démarche engagée de long terme,
pour notre génération et les suivantes.

www.aresandco.com

- Financement de la transition vers une économie bas-carbone
- Investissement responsable suivant des critères ESG
- Offres de produits de financement durable et d'épargne verte
- Réduction et gestion des risques climatiques



**Société, Travail
& Culture**



Le fleuve qui voulait écrire



Patriar- capitalisme



Camille de Toledo présente ici et dans son livre *Le fleuve qui voulait écrire* les travaux du « Parlement de Loire », qui a testé « grandeur nature » la faisabilité de l'idée d'une représentation juridique des objets (ici un fleuve) face à des destructions humaines.

« C'est une triste chose de songer que la nature parle et que le genre humain n'écoute pas » : cette belle citation de Victor Hugo en exergue de ce livre résume à soi toute seule ce projet !

Tout nous montre que nous ne vivons que de la nature, que nous en dépendons totalement, qu'elle est présente en nous dans tous les actes et instants. Et donc qu'elle est tout aussi animée que nous. Et pourtant, nous ne la voyons plus, même quand elle est sous nos yeux. Elle est inanimée, ressource, bonne à servir.

« C'est une triste chose de songer que la nature parle et que le genre humain n'écoute pas. »

Victor Hugo

Dès 1990, dans *Le contrat naturel*, Michel Serres appelait à établir une protection juridique de la nature sous forme d'une reconnaissance de droits spécifiques, que la société apporterait aux objets. Il appelait à un « contrat naturel de symbiose et de réciprocité » : le symbiote admettant le droit de l'hôte, alors que le parasite condamne à mort celui qu'il pille sans prendre conscience qu'à terme il se condamne lui-même à disparaître.

Pourquoi les inégalités entre homme et femme font-elles de façon aussi universelle parti du paysage social ? Pourquoi une telle domination s'est-elle insinuée dans presque l'ensemble des champs sociaux (matériels, comportementaux...) ? Pourquoi dans les pays de l'OCDE a-t-elle récemment régressé alors qu'un début de rééquilibrage commençait à apparaître dans les années 1980 ?

« En science sociale, les liens entre cause et effet sont complexes. Cet effet système est vrai en toute chose. »

Cette question n'est pas nouvelle, mais l'approche de Pauline Grosjean dans son ouvrage *Patriarcapitalisme* est-elle originale. Et son analyse lui permet de proposer des lignes d'action pour progressivement éliminer cette domination injuste et injustifiée.

En science sociale, les liens entre cause et effet sont complexes et Pauline Grosjean a su distinguer entre les causes d'ordre culturel et de représentations (sur les femmes et les hommes) et les conséquences de celles-ci (sur les inégalités elles-mêmes, sur la réalité) malgré leurs effets en retour de la réalité sur les représentations (les inégalités induisent et renforcent les représentations elles-mêmes).

Cet effet système est vrai en toute chose, et par exemple aussi dans les sciences physiques : il a fallu identifier le principe de la gravitation universelle de Newton, pour comprendre que la Terre et une pomme s'influençaient mutuellement et faisaient système.

« Le fleuve qui voulait écrire »

Ou comment la société peut-elle protéger la nature qui la fait vivre ?

- CAMILLE DE TOLEDO -

La puissance d’agir de la nature n’a pas besoin d’être établie : elle est visible, la nature nous fait vivre. Les destructions opérées par l’homme sur cette nature sont malheureusement elles aussi visibles, et si massives qu’elles nous menacent. Comment protéger la nature (et nous-mêmes) de ces destructions ?

Dans *Le contrat naturel*, Michel Serres appelle à établir une protection juridique de la nature sous forme d’une reconnaissance de droits spécifiques, que la société apporterait aux objets. Puisqu’il s’agit d’agressions humaines, cette protection serait fournie par la société. C’est à l’exploration de la faisabilité de cette idée que nous invite Camille de Toledo dans son livre *Le fleuve qui voulait écrire*¹ et dans cet article.



Camille de Toledo

Écrivain enseignant à l’Atelier des écritures contemporaines (ENSAV La Cambre)

« C’est une triste chose de songer que la nature parle et que le genre humain n’écoute pas » : cette belle citation de Victor Hugo en exergue de votre livre pourrait résumer à soi toute seule votre projet ! « Quelle langue parle le Fleuve ? » « Quelle organisation légale permettrait de l’entendre, de le traduire ? » « Comment écrire la loi pour qu’à l’avenir la balance des intérêts humains et non humains soit plus équilibrée ? » Comment vous est venu l’idée de Parlement de Loire, et dans quel but ?

Au départ, il y avait un désir, le long de Loire, de penser un parlement de la rivière, porté par le Pôle Art et Urbanisme. J’avais, de mon côté, cette pratique – je l’ai encore – autour de ce que je nomme les « institutions potentielles » : un art des métamorphoses, un art processuel pour modifier les imaginaires du droit. Après une rencontre à Delphes, puis une représentation d’un de mes textes, *Les témoins du futur* où il est question de la personnalisation légale des entités naturelles, le POLAU m’a demandé de coordonner, d’accompagner cet élan ligérien pour le fleuve. J’ai proposé que l’on s’inspire des mouvements constituants ou des

processus d’audition parlementaire, pour réfléchir collectivement à l’écriture d’une loi à venir. Il y a bien sûr en toile de fond la mémoire des contributions de Victor Hugo, de Lamartine aux changements constitutionnels de 1848 ; cette idée, cruciale à mes yeux, à la croisée de la littérature et du droit, que les ordres dans lesquels nous vivons sont des écritures qu’il nous appartient de modifier.

Pour le livre, j’ai eu un rôle de codificateur. Ici, il s’agit bien sûr de reprendre la réflexion sur la loi, afin que celle-ci reconnaisse la puissance d’agir des entités naturelles, afin de sortir les éléments de la nature du silence auquel ils ont été condamnés. Et ce que ça implique, pour vous répondre, c’est une bascule ontologique qui passe par le droit. Traditionnellement, le droit des modernes coupe entre les objets et les sujets. Les forêts, les rivières, les lacs, les océans... ont été tenus du côté des objets, et là, soudainement, par une transformation des fictions juridiques, ils accèdent au statut de sujets. C’est là le deuxième axe de votre question : les droits de la nature forcent à considérer un changement dans le champ du langage. Ils aident à accueillir ce que la botanique, l’éthologie et les diverses études sur la biosémiotique nous enseignent. Le monde parle, de mille manières. Il y a sans cesse des liens, des échanges d’information dans les milieux. J’ai donc utilisé pour cela également une réflexion qui, chez moi, a commencé dès 2009, autour d’une notion extensive de la traduction. Nous cherchons les façons de traduire les besoins, les valeurs, les perspectives d’une rivière, d’une forêt, d’un lac, d’une espèce animale ou végétale et nous donnons, par le droit, une possibilité à ce langage étendu d’apparaître.

Tout pourrait nous montrer que nous ne vivons que de la nature, que nous en dépendons totalement, qu’elle est présente en nous dans tous les actes et instants. Et donc qu’elle est tout aussi animée que nous. Et pourtant, nous ne la voyons plus, même quand elle est sous nos yeux. Elle est inanimée, ressource, bonne à servir. Dans notre société, la séparation du monde de la société et du monde de la nature est totale dans nos catégories de pensée.

1. Camille de Toledo, *Le fleuve qui voulait écrire. Les auditions du Parlement de Loire*, Manuelle Éditions/Les Liens qui Libèrent, 2021

**« C'est une triste chose de songer que la nature parle et que le genre humain n'écoute pas. »
Victor Hugo**

Qu'est-ce qu'apportera le fait de donner une personnalité juridique aux éléments de la nature ? Par exemple dans le cas des COP, des négociations sur le Climat, qu'apporterait le statut de personne morale accordé à la Terre ? Au plan symbolique, politique ?

Posons ici que nous vivons, nous autres, dans un monde de représentations. Nous pouvons nous en plaindre, en faire la critique. Mais le fait humain se confond hélas, grandement, avec le fait de représentation. Nous pouvons en partie y échapper par des logiques d'autonomie, mais il reste qu'à dix milliards d'êtres humains – on tend vers cela – nous faisons face à des problèmes d'échelle, donc, de représentations. Les diverses cartes du monde sont ce avec quoi nous nous débattons, et l'art, comme les sciences, cherchent en permanence à mettre les cartes à jour. C'est aussi ce que l'on cherche à faire avec la loi, dans le livre. La représentation de la nature est douloureuse, elle a partie liée avec la blessure qu'on lui inflige. Si on se revendique de l'éthique environnementale, la première chose qu'on va se promettre, c'est surtout de ne pas représenter. Cependant, cette éthique ne suffit plus, car il y a guerre dans les représentations. Entre la compréhension que nous avons des milieux, et l'économie politique dans laquelle nous vivons. On cherche – parce qu'il le faut, pour répondre à la crise terrestre – à modifier les termes des relations entre les humains et les autres formes de vie. Et c'est là que l'on va recourir à une approche – celle du Fleuve qui voulait écrire – qui pourrait être vue comme un comparatisme légal ou institutionnel. Un changement légal tel que celui offert par le courant des droits de la nature permettrait en effet de faire émerger de grands acteurs ; ce que j'appelle aussi des « hyper-personnes » – des bassins versants, des lacs, des rivières, des montagnes, des espèces animales ou végétales. Ces « hyper-personnes » pourraient alors, en droit, nous aider à défendre leurs intérêts, leurs besoins, face aux autres « hyper-personnes légales » qui existent déjà. Ce que ça signifierait, dans une COP – Conference of parties – c'est que le jeu d'acteurs serait modifié. Face aux intérêts industriels, aux logiques étatiques, qui cherchent toujours le développement, et charrient encore cette vision de la nature comme

ressource, il y aurait aussi ces grands sujets de la nature. Et ce serait alors une manière de reconfigurer la balance des pouvoirs.

Vous aviez deux façons pour faire comprendre votre propos, avez-vous indiqué : partir de la crise, du collapse ? Ou partir du vivant, de ce qu'il dit (la biosémiotique) ?

Comment avez-vous procédé pour faire comprendre cet élargissement du langage, faire comprendre le besoin de justice de ces « sujets nombreux qui participent à la vie commune » ?

Ce fut tout l'enjeu de ma proposition, de repartir non de la science, de la biosémiotique, qui est toujours un peu cantonné dans un monde d'experts, de spécialistes, mais de la loi. Quelle loi pour concevoir quel monde ? Quel type de relation ? J'ai proposé donc ce processus des auditions afin de nous mettre – la commission et le public – dans la position d'écrire cette loi à venir, d'aider à ce soulèvement légal de la Terre. Dans certaines sociétés, déjà, le virage a eu lieu vers les droits de la nature. Et cette nouvelle organisation oblige, de fait, à se poser la question de la traduction. Quelles valeurs, quels besoins pour les entités naturelles ? Comment les entendre ? Nous disposons désormais de précédents : le long de l'Atrato, en Colombie, ou encore en Nouvelle-Zélande, avec le peuple de la rivière Whanganui. Aux États-Unis, au Canada, en Australie... le droit accompli sa mue, s'hybride, intègre des matrices culturelles différentes, celles des peuples dits premiers, de l'Amazonie aux régions arctiques. Mais même dans nos sociétés naturalistes, nous avons désormais un tissu étroit de « gardiens » : des traducteurs, des diplomates, des activistes, des scientifiques... qui portent les intérêts de la nature. C'est ce chemin que nous proposons, vers des mix représentatifs : entre la science, l'expérience sensible d'autres perspectives, et un changement de nos narrations légales pour entendre les voix de la Terre.

Vous avez dans une première séance reçu Bruno Latour, qui est au cœur de la réflexion, à la fois sur la séparation effectuée philosophiquement par les

« Nous ne vivons que de la nature, nous en dépendons totalement. Et pourtant, nous ne la voyons plus. Elle est inanimée, ressource, bonne à servir. »



« La représentation de la nature est douloureuse, elle a partie liée avec la blessure qu'on lui inflige. Car il y a guerre entre la compréhension que nous avons des milieux, et l'économie politique dans laquelle nous vivons. »

« L'enjeu de ma proposition : repartir non de la science, de la biosémiotique, qui est toujours un peu cantonné dans un monde d'experts, de spécialistes, mais de la loi. »

Modernes des mondes de la nature et de la société, mais aussi sur la façon de « réparer cette déchirure », en travaillant nos attachements: ce qu'il appelle « atterrir ».

Que vous ont apporté ses réflexions? Comment mettre en œuvre ses idées? Comment prendre en compte cette fonction de l'attachement dans le processus juridique à venir?

Repartons de ce qui survient, dans de nombreux pays, sur de nombreux continents : la reconnaissance du statut de sujets juridiques pour des espèces naturelles, pour des milieux. En droit, on peut analyser cela en disant que nous passons d'un droit protecteur à un droit subjectif. L'idée, ici, c'est qu'en créant des personnes légales, on enclenche une mécanique qui va désanthropocentriser le droit. Vous aurez, dans l'espace social, dans les tribunaux, et même, dans l'économie contractuelle, des personnes non-humaines. Bien sûr, pour les défendre, il y aura toujours des voix humaines. Mais ici, on doit se souvenir d'une chose : les représentants des États – par exemple, en période de guerre – ou les porte-paroles des entreprises – par exemple, l'industrie du tabac – ne sont pas au service des humains. Ils ne sont pas, au sens propre, anthropocentrés. Ils sont centrés sur le pouvoir de l'État ou l'intérêt financier de l'entreprise dont ils sont les porte-paroles. C'est pour cette raison aussi que nous parlons, pour ce nouvel âge de la nature, d'une bascule vers une société de plus en plus perspectiviste. **Il y aura la perspective des États, la perspective des personnes légales productives, soit des entreprises, des marchés... Et, pouvant nouer des relations de conflit ou de coopération ou d'entraide avec ces entités, il y aura des personnes légales de la nature, avec leurs gardiens, leurs voix humaines, leurs porte-paroles, leurs diplomates.** Ce que cela permet, pour nous, c'est de faire entendre sur la scène légale, les voix de la Terre dont nous dépendons pour vivre.

Dans *Le contrat naturel*, Michel Serres que l'on ne peut oublier ici, parle (dès 1990!) d'un « contrat naturel de symbiose et de réciprocité (...) : le symbiote admet le droit de l'hôte, alors que le parasite, – notre statut actuel – condamne à mort celui qu'il pille sans prendre conscience qu'à terme il se condamne lui-même à disparaître ».

Comment avez-vous su croiser la logique du droit, du savoir biologique et de l'éthique ?

Dans la matière orale collectée au fil des auditions du parlement de Loire – ce que je nomme aussi les *rushs* textuels – on a une très grande hétérogénéité des langages. Le philosophe ne parle pas de la même façon que le politiste qui est lui-même très éloigné de la biologiste; les juristes vont à leur tour avoir une syntaxe, un champ de références profondément différent des anthropologues; qui à leur tour vont répondre de façon très différente de l'écopoétique. Cependant, dès avant ce travail, je me disais en lisant les uns et les autres : il faudrait arriver à dire à quel point, depuis l'émergence de l'éthique écologique, l'ensemble des sciences converge pour demander un changement des lois. C'est là le cœur du projet. Et donc, pour mettre

les différents langages en relation, il y a eu cet énorme travail d'édition, en accord avec les personnes qui ont été auditionnées, pour créer de l'intertextualité, des relations, entre les voix qui appellent à une bascule de nos institutions. C'est ainsi que j'ai saisi cette matière orale pour la faire entrer dans un récit, dans une dramaturgie : celle d'un changement constitutionnel... À cet égard, l'appareil critique dans le livre joue un rôle cardinal.

Vous avez proposé deux piliers de la réforme : les gardiens et les entités naturelles.

Quelles ont été les conclusions ou plutôt les avis de la Commission sur les institutions possibles ? Ou pour reprendre vos termes : « comment penser une constitution où les éléments naturels coécrivent avec les humains les termes de la vie commune » ?

Les modifications du droit, la reconnaissance des droits de la nature, l'octroi du statut de sujets aux entités naturelles, la transformation de nos dessins institutionnels... toutes ces voies permettent de proposer une meilleure balance des pouvoirs. Prenons un exemple concret, depuis la catastrophe de l'Erika, la France a fait voter la loi sur le préjudice écologique. Toute personne qui cause un dommage à une entité naturelle est sommée de le réparer. Du fait de cette loi, on peut donc blesser un élément de la nature. On est là du côté de la réparation des dommages. On est après le drame. Mais si les juges multiplient les décisions et fixent, petit à petit, des dommages et intérêts qui font peur aux industriels, d'un point de vue y compris financier, bien sûr, on renforce la logique de précaution. Le risque financier étant plus grand, les industriels feront plus attention. Mais dans le livre, *Le fleuve qui voulait écrire*, il me semble que nous suivons un fil qui montre comment tout cela va beaucoup plus loin. Si les éléments de la nature sont reconnus comme sujets de droit, alors, cela nous oblige à changer la forme de nos parlements, à redéfinir les souverains. Du judiciaire, on passe alors également au droit constitutionnel. C'est donc le sens de la fin de l'ouvrage, qui ouvre à une écriture collective, pour instituer autrement nos édifices politiques, pour penser des chambres hybrides, des représentations mixtes, une économie politique transformée, avec ces nouveaux acteurs légaux et sociaux que seront les personnes légales de la nature. Je n'ai pas voulu clore le livre, aboutir à une proposition définitive ; car pour moi, le plus important, c'est de léguer, pour l'avenir, un livre-outil, pour que demain, si un mouvement citoyen gagne en force, nous ayons une boussole. Je me suis dit : il fallait aux constituants de 1789 la pensée des Lumières pour réécrire les lois, pour converger. De même, dans l'avenir, quand le temps sera venu, il nous faudra aussi des exemples, des précédents. Avec *Les auditions du parlement de Loire* et *Le fleuve qui voulait écrire*, j'ai l'espoir d'avoir produit, depuis l'art, depuis la fiction, un précédent.

□ **Propos recueillis par Didier Raciné**
Rédacteur en chef d'*Alters Média*

Inégalités hommes-femmes

Remettre en cause les normes culturelles « explicatives et justificatives »

- PAULINE GROSJEAN -

Quelles sont les causes des inégalités économiques entre hommes et femmes dans le monde actuel ? Quel rôle joue la culture sur les identités données aux genres ? Comment cette cause première se reflète-t-elle sur la structure économique ? Comment celle-ci en retour renforce-t-elle les normes sociétales et culturelles « expliquant », « justifiant » ces inégalités et ce système de domination des hommes ? Ce sont les questions que se pose Pauline Grosjean ici et dans son ouvrage passionnant.

« L'image de l'homme qui serait plus doué en science est une croyance d'ordre culturel. »



Pauline Grosjean

Professeure à l'Université de Nouvelles Galles du Sud à Sydney, autrice de *Patriarcapitalisme*, Éditions du Seuil, 2021

« Les femmes sont par contre sur-représentées dans les métiers précaires. »

Quelles sont les réalités des inégalités entre les hommes et les femmes dans les pays occidentaux, industrialisés, riches, éduqués et démocratiques ?

Comment expliquer leur diminution dans les années 1970 puis 1980, puis leur régression depuis une vingtaine d'années ?

L'écart salarial entre homme et femme se situe autour de 15% en France, c'est-à-dire que pour chaque euro gagné par un homme, une femme touche 85 centimes. Si l'on se concentre uniquement sur ce problème, qui est assez représentatif de la question des inégalités, on constate, en observant l'évolution des statistiques, que l'écart salarial a effectivement fortement baissé dans les années 1980 pour finalement stagner à partir du milieu des années 1990. Il est aussi intéressant de constater qu'en parallèle, ce sont les inégalités économiques en général qui se sont creusées : c'est la fin des gros progrès socio-économiques en matière d'égalité de revenu entre les différentes professions.

Je me suis personnellement beaucoup intéressée à cette question de l'inégalité dans les métiers les plus rémunérateurs. On constate à ce niveau-là une transformation depuis quelques années notamment avec le développement ce que l'on pourrait appeler les métiers « extrêmes », c'est-à-dire où le temps de travail au sein de ces professions a explosé : il n'est pas rare d'atteindre 80h par semaine, ce qui

n'était pas le cas avant. D'après les économistes qui se sont penchés sur cette question, cela serait lié à un à un phénomène d'aplatissement des hiérarchies dans les entreprises. Dans le passé, on commençait en bas de l'échelle puis on gravissait lentement les échelons, notre paie augmentait progressivement, et on arrivait finalement à l'échelon le plus haut peu avant la retraite. Aujourd'hui, on peut constater qu'il y a beaucoup moins de niveaux intermédiaires qu'avant, qu'il y a de plus en plus de personnes qui travaillent en bas de l'échelle et que les places sont rares au sommet de la hiérarchie des entreprises qui comptent souvent très peu de managers. Ces managers travaillent par conséquent beaucoup plus et sont de mieux en mieux rémunérés. Dans notre société, avec les normes sociales telles qu'elles existent encore à l'heure actuelle, cette nouvelle configuration est incompatible avec l'égalité homme-femme, dans le sens où il est impossible de travailler 80 heures par semaine lorsque l'on a des enfants dont on doit s'occuper, ce qui reste encore aujourd'hui majoritairement le rôle de la femme. Les statistiques le montrent d'ailleurs : il n'y a que 20% de femmes dans les métiers les mieux rémunérés (top 5% des rémunérations) aux États-Unis. En France, la probabilité pour une femme d'accéder à ces métiers est 40% de celle d'un homme. En parallèle on peut aussi constater que les femmes sont par contre sur-représentées dans les métiers précaires, dans le service ou la restauration par exemple, qui sont de moins en moins couverts par des syndicats, ce qui limite grandement les chances d'accéder à des avancées salariales.

« On est face ici au problème, qui est fondamental, des stéréotypes de genre, qui s'autoréalisent et se perpétuent et on voit bien que l'aspect social, culturel, joue un rôle déterminant. »

On sait qu'il existe des explications traditionnelles apportées par les sciences sociales en réponse à cette problématique de l'inégalité entre les genres. Pouvez-vous nous en parler ?

Ces explications traditionnelles à la différence de salaire entre les hommes et les femmes données par les économistes sont liées à ce qu'on appelle le capital humain. Il est constitué d'une part de l'éducation et de l'autre de l'expérience, c'est-à-dire du savoir accumulé spécifique à une activité. Il s'agit là des deux déterminants d'après les vieux modèles, et effectivement ces deux facteurs peuvent expliquer beaucoup de choses jusque dans les années 1970-1980. Jusque-là, il est vrai que les femmes étaient généralement moins éduquées que les hommes et qu'elles avaient surtout moins d'expérience qu'eux puisque les femmes mariées (du moins blanches et privilégiées) ne travaillaient pas ou peu, et encore moins si elles avaient des enfants. **Il y a néanmoins à ce niveau un retournement de situation dans les années 1980** qui montre bien que ces facteurs mis en avant par les sciences sociales ne suffisent pas à expliquer les écarts salariaux qui ont malgré tout continués à exister : **les femmes deviennent plus éduquées que les hommes** (en France, plus de femmes sont diplômées de l'université, dans le domaine tertiaire). En parallèle, le mariage n'est plus un obstacle au travail tout comme la naissance d'un enfant, en théorie du moins, grâce à la mise en place de congés maternité. On constate en réalité que cette interruption, même courte, demeure associée à une grosse chute de revenu. Finalement, aujourd'hui, la naissance d'un enfant représente toujours une pénalité au niveau de la carrière, mais qui ne touche que les femmes. Avec ce constat, on en vient bien sûr à se poser la question de la répartition des tâches au sein du foyer mais aussi de la discrimination au travail. J'ai réalisé une expérience randomisée dans le milieu universitaire qui mettait en scène deux actrices, dont l'une portait un faux ventre. Les évaluations de celle-ci, de la part des étudiants, sont 20% moins bonnes que celles de l'autre femme. En outre, il est évident que le choix de l'activité professionnelle, ainsi que la rémunération de ces activités, n'est pas indépendant de la représentation que l'on a des valeurs associées au genre.

Justement, en science sociale, les liens entre cause et effet sont complexes, car l'effet joue lui aussi un rôle en retour sur le système des causes, en les renforçant. Qu'en pensez-vous ?

L'identification des causalités est en effet fondamentale par rapport à cette question. **Il y a deux grandes catégories de méthode pour identifier un effet causal : les expériences randomisées, assez difficiles à réaliser, ou les expériences naturelles.** Je donne dans mon livre l'exemple du recrutement des musiciens de l'orchestre symphonique à l'opéra. Les auditions été d'abord réalisées en face du jury, puis derrière un rideau. Dans ce deuxième cas de figure, les chances de recrutement pour une femme augmentent de 10%. On peut aussi prendre l'exemple de la colonisation en Australie qui a créé un fort déséquilibre en terme démographique

en installant sur le territoire beaucoup plus d'hommes que de femmes, et qui a causé un choc sur les normes culturelles, que l'on peut évaluer notamment avec les choix d'activité professionnelle, la participation des femmes au marché du travail et leur rémunération. Par rapport aux expériences randomisées, ou contrôlées, on peut évoquer celle des faux CV qui permet d'identifier les phénomènes de discrimination à l'embauche ou l'impact de la maternité ou de la paternité sur les salaires de départ par exemple.

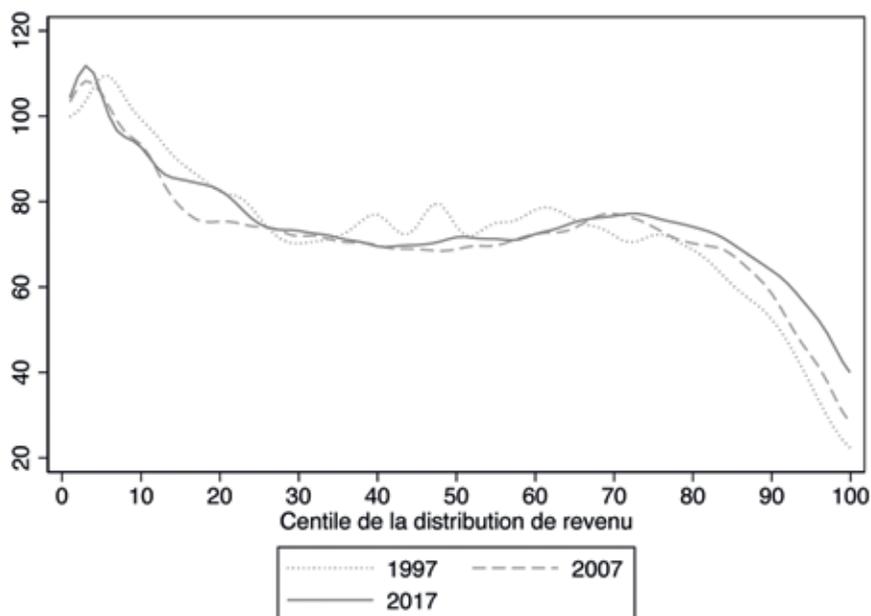
Les normes culturelles, que vous avez évoquées, semblent être les causes premières des inégalités entre les hommes et les femmes...

Si l'on revient aux explications données en réponses à ce problème par les économistes, l'éducation et l'expérience, et si l'on constate qu'elles ne devraient plus jouer de rôle aujourd'hui, il est malgré tout intéressant d'observer ce qu'elles mettent en lumière. D'abord, les choix en matière d'éducation ne sont pas les mêmes pour les hommes, qui se dirigent plus vers des domaines scientifiques, et pour les femmes, qui vont davantage dans des filières littéraires, et ce premier choix est déjà associé à des écarts de rémunération. **L'image de l'homme qui serait plus doué en science est une croyance d'ordre culturel**, d'ailleurs lorsque l'on observe par exemple les écarts de notes en mathématiques entre les filles et les garçons, on voit qu'il est corrélé au degré de sexisme du pays, que l'on peut mesurer avec différentes études, mais aussi que cet écart de note est plus important dans les familles où la mère est au foyer.

En outre, on s'aperçoit qu'avoir une carrière à succès, loin d'être la garantie d'un mariage heureux, peut être justement un frein au mariage tout court pour les femmes. Des études réalisées par des chercheurs aux États-Unis sur les étudiants considérés comme les futurs leaders du business et de la finance montrent que les femmes n'ont pas moins d'ambition que les hommes, mais qu'elles affichent beaucoup moins cette ambition, surtout lorsqu'elles sont célibataires : elles ont intégré, intériorisé que ce n'est pas ce que l'on attend d'elles. D'autres études portant sur la négociation salariale montrent que **les femmes demandent beaucoup moins d'augmentation de salaire pour elles-mêmes que les hommes, mais qu'il n'y a plus de différence lorsqu'il s'agit de négocier pour quelqu'un d'autre.** Ce n'est donc pas une question de timidité mais bien de se mettre soi-même en avant. On est face ici au problème, qui est fondamental, des stéréotypes de genre, qui s'autoréalisent et se perpétuent et on voit bien que l'aspect social, culturel, joue un rôle déterminant au niveau des inégalités entre les hommes et les femmes. Contrairement à ce qui est communément admis par notre société, ces normes de genre ne remontent pas à la « nuit des temps ». De plus, l'histoire de nos sociétés est ponctuée de chocs divers qui les font évoluer, les transforment, en changeant l'équilibre. Ces chocs représentent autant d'expériences naturelles qui mettent en lumière des relations de causalité qu'il est intéressant d'étudier. La Première Guerre mondiale,

« Ces normes de genre ne remontent pas à la « nuit des temps ». »

Évolution des écarts entre salaires homme et femme selon l'âge



« Le problème aujourd'hui c'est que ces quotas ne sont mis en place qu'au sommet des hiérarchies, ce qui ne peut pas suffire à régler le problème. »

par exemple, parce qu'elle a induit un important déficit d'hommes, constitue un choc démographique à l'origine d'une augmentation à long terme de la participation des femmes au marché du travail en France. On observe à ce moment-là un effet de transmission inter- et transgénérationnelle. Les femmes se rendent compte qu'elles peuvent travailler tout en élevant leurs enfants, ce qui paraissait inconcevable dans le passé, et transmettent cette nouvelle vision aux enfants de leur foyer, ainsi qu'au reste de la société dans laquelle elles évoluent. Ces phénomènes sociaux d'imitation impactent durablement l'équilibre de ces normes culturelles en les réajustant.

Cependant, le système évolue aussi pour maintenir des privilèges. Par exemple, la programmation en informatique était initialement un domaine plutôt féminin car il était considéré comme facile, et demandait d'être organisé, qualité que l'on associe à la femme. Les grandes avancées technologiques qui ont conduit à une augmentation de rendement de ces technologies ont cependant créé une espèce de déplacement au sein des emplois de ces secteurs, qui sont aujourd'hui occupés principalement par des hommes.

Vous indiquez que dans le mouvement de lutte pour l'égalité le droit doit advenir pour consolider et généraliser les avancées. Dans l'étape actuelle et en France, quels types de lois pourraient considérablement aider à faire basculer les situations? Quels seraient les changements à opérer, à un niveau juridique, pour faire avancer cette question?

En effet, toutes les inégalités que l'on voit s'accumuler ne vont pas se résoudre d'elles-mêmes. Le changement culturel à l'œuvre aujourd'hui, s'il est bien sûr positif, n'est pas suffisant : il est nécessaire d'opérer un changement d'ordre plus structurel. En cela, je pense que le système des quotas, s'il doit prendre en compte certaines réalités, peut permettre des avancées importantes. Le

problème aujourd'hui c'est que ces quotas ne sont mis en place qu'au sommet des hiérarchies, ce qui ne peut pas suffire à régler le problème, d'autant que les études montrent que les femmes qui siègent dans les conseils d'administration, par exemple, ne sont pas des femmes lambda : elles sont moins susceptibles d'être mariées, ont moins d'enfants et ont fait d'importants sacrifices pour leur carrière. Il ne s'agit pas là d'une représentation des femmes dans leur ensemble et ne peuvent donc pas être les ambassadrices de toute la cause féminine. Il faut penser l'égalité à tous les niveaux hiérarchiques, et comment la préparer en amont, c'est-à-dire déjà au niveau de l'éducation, à la maison et au sein des écoles. On peut voir une autre démonstration de inégalités entre hommes et femmes dans le travail avec le problème du harcèlement sexuel. Il y a aussi des choses à mettre en place à ce niveau-là. **Un index sur la rémunération salariale, qui oblige les entreprises à publier leurs données sur cette question, est actuellement développé en France. Je pense qu'il faudrait étendre ce principe aux données qui concernent le harcèlement,** ce qui permettrait déjà de comprendre mieux la réalité de ce problème. Actuellement il n'y a aucune volonté politique réelle d'avancer dans cette direction, on peut même observer qu'il existe toute une structure organisationnelle au niveau des ressources humaines des entreprises pour couvrir ces cas de harcèlement sexuels, qui sont symptomatique du problème plus général de l'inégalité homme femme.

Pouvez-vous nous parler du choix du nom de votre livre, Patriarcalisme ?

Le but de mon ouvrage était de démontrer les interactions entre les normes sociales et les inégalités économiques, comment les unes façonnent les autres, et mettre en lumière les mouvements de retour à l'œuvre au sein de cette problématique. Il ne s'agit pas ici de dire qu'un autre système économique conduirait à moins d'inégalités, mais de montrer que le capitalisme dans lequel nous évoluons, à cause de tous les facteurs que j'ai évoqués ici et dans le livre, est caractérisé par un pouvoir politique, économique et social qui bénéficie aux hommes de manière de disproportionnée, et qui est associé à des inégalités de revenu qui pénalisent les femmes.

Comment voyez-vous le chemin qui pourrait aboutir à l'égalité ?

Je pense que le chemin de l'égalité entre les hommes et les femmes est inéluctable, ce qui ne veut pas dire qu'il ne sera pas semé d'embûches et de chocs réactionnaires. Le féminisme aujourd'hui n'est plus un gros mot comme il pouvait l'être lorsque j'étais plus jeune. Les prises de conscience des jeunes générations, autant chez les hommes que chez les femmes, font que selon moi **un retour en arrière n'est plus possible**. J'ai foi en la capacité des hommes à *call out*, à interpellier sur la présence des inégalités et à en faire, progressivement, quelque chose d'inacceptable au sein de notre société.

□ Propos recueillis par Didier Raciné
Rédacteur en chef d'Alters Média

« Il faut penser l'égalité à tous les niveaux hiérarchiques, et comment la préparer en amont, au niveau de l'éducation. »



NEXTSEE

AU COEUR DES GRANDES TRANSITIONS

La plateforme de toutes les transformations



nextsee.org

ARTICLES, DOSSIERS & ANALYSES
THÉMATIQUES, FORMATIONS, PROJETS

Nous sommes à vos côtés pour que les véhicules de votre flotte soient propres, performants et profitables.

Qu'il s'agit de Bus Urbains ou Périurbains, de Véhicules Utilitaires, de Scooters ou autre Micro-Mobilité, EVO vous propose un concept individualisé pour votre parc, qui intègre :

- Une chaîne de traction électrique pouvant inclure une pile à combustible à utiliser dans des véhicules neufs et en Rétrofit
- L'intégration de la chaîne de traction dans un véhicule de base existant
- La fourniture de véhicule complets sur une base définie
- Des services autour de la mise en place de l'infrastructure, la maintenance, la formation d'équipes, le management des flottes et les stratégies d'opération

RETROFIT VEHICULES NEUFS SERVICES



évo E-MOBILITY SOLUTIONS



Secrete
Provence
À DÉGUSTER ET À VIVRE



1580 RD 37 - 84240 Sannes - +33 (0)4 90 07 78 04 - www.chateaudesannes.fr
#Château de Sannes • GPS #Château de Sannes - La boutique

L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTÉ. À CONSOMMER AVEC MODÉRATION

Bulletin d'abonnement



**Votre
abonnement
intégral !**

ALTERS-MEDIA.COM

Je m'abonne à **Alters Média** (4 numéros par an, TVA 2,10 %)

- 1 an :
 - 120 € (France métropolitaine)
 - 130 € (hors France métropolitaine)

Abonnement renouvelable par tacite reconduction sauf dénonciation écrite un mois avant l'échéance annuelle. Règlement à réception de facture (sociétés uniquement).

- **Virement à Alters Editions**
IBAN FR76 3000 3034 2000 0430 5096 933
- **Règlement par chèque**
à l'ordre de Alters Editions

Nom :

Prénom :

Structure / Société :

Secteur d'activité :

Fonction :

Adresse Professionnelle / Personnelle :

Code Postal :

Ville :

Pays :

Téléphone :

E-mail (obligatoire) :

Date :

Signature :

À retourner à **Alters Média**
25 rue Séverine 92130 Issy les Moulineaux

Téléphone : 06 84 35 41 40

Courriel : contact@alters-media.com

alters MÉDIA



**Avançons
solidaires,
protégeons
chacun**

**Depuis 60 ans,
la Macif s'engage
à vos côtés**



Essentiel pour moi

Crédit photo : Oliver Rossi / Getty images

MACIF - MUTUELLE ASSURANCE DES COMMERÇANTS ET INDUSTRIELS DE FRANCE ET DES CADRES ET SALARIÉS DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE. Société d'assurance mutuelle à cotisations variables. Entreprise régie par le Code des assurances. Siège social : 2 et 4, rue de Pied-de-Fond 79000 Niort.