

Synthèse des principaux échanges

« L'entreprise au service de la société »

Le 5 janvier 2017, près de 150 dirigeants et responsables RSE, sensibles au **sujet de l'économie positive, ont assisté au petit-déjeuner** débat organisé en partenariat par le Positive Economy Forum et Veolia.

Antoine Frérot, Président-directeur général de Veolia

« Aujourd'hui, notamment en France, le fait que l'entreprise soit au service de la société ne va plus de soi. Les citoyens sont très critiques vis-à-vis de ces dernières. Leurs reproches sont un peu schizophrènes ; on réprimande d'un côté l'avidité des actionnaires et la dictature du court terme, et, de l'autre, lorsqu'une entreprise disparaît, on la regrette et on la pleure.

Cet écartèlement rend la vie et le développement de l'entreprise de plus en plus difficile, et les relations avec les parties prenantes parfois complexes. Or, nous avons besoin d'intégrer et de veiller à nos parties prenantes pour mieux développer l'entreprise, en apportant à chacune des éléments distincts (les salariés, les actionnaires, les clients, etc.)

Si une des parties prenantes ne trouve plus son compte dans la structure, cela devient dangereux pour sa survie. L'entreprise est un objet d'intérêt général et de long terme et non pas seulement d'intérêt particulier à courte échéance. »

Jacques Attali, Président de Positive Planet

« L'entreprise c'est chacun d'entre nous, notre vie est une entreprise. La société, cela peut être le quartier, la ville, le monde, les générations suivantes. Une entreprise positive c'est une entreprise qui travaille au service des générations suivantes.

Le risque de décalage est de plus en plus grand entre l'entreprise et la société, car la première est par nature sans frontière, lorsque que la seconde possède de nombreuses limites, ne serait-ce que par les territoires physiques.

Le marché est mondial alors que la citoyenneté est locale. Les intérêts de l'entreprise ne sont donc pas les mêmes que ceux de la société.

Cette dichotomie est très destructrice, car faute de gouvernance mondiale crédible, et d'Etat de droit global, cela engendre le chaos. Des solutions doivent être apportées pour maintenir une cohérence d'intérêts entre ceux de l'entreprise et ceux de l'ensemble des territoires où elle est présente. »

Antoine Frérot

« Toute entreprise risque d'être écartelée entre ses parties prenantes. On assiste à une distorsion des intérêts entre ces dernières. Pour essayer d'enrayer ce mécanisme destructeur, il faudrait permettre une meilleure compréhension entre ses différentes parties-prenantes, proposer des compromis entre leurs intérêts parfois divergents et ainsi obtenir plus d'harmonie entre elles. Une solution serait que les principales parties-prenantes soient toutes représentées au sein du Conseil d'Administration. Aujourd'hui, les actionnaires sont largement majoritaires au CA, malgré la nouvelle présence et représentation des salariés.

L'introduction au CA des représentants des clients, des consommateurs, des jeunes, des territoires, d'associations importantes en rapport avec l'activité de l'entreprise etc. obligerait tout le monde à s'écouter et à comprendre son rôle et celui des autres dans l'activité de la structure. Si toutes les parties prenantes étaient autour de la table, elles prendraient conscience de l'importance de se réunir et du nécessaire compromis pour que l'entreprise se développe. »

Jacques Attali

« Il est aussi important que l'entreprise soit évaluée de l'extérieur sur d'autres critères que ceux financiers. Il faut mesurer la capacité d'une entreprise à servir les intérêts des générations suivantes, comme l'illustrent notamment les indices de positivité des entreprises, développées dans le cadre du Positive Economy Forum. Ces indicateurs de mesure alternatifs au PIB émettent un signal interne et externe sur la nécessité de se repenser. »

Antoine Frérot

« Le chef d'entreprise est tiraillé entre les exigences des différentes parties prenantes qui se battent pour avoir plus d'avantages : acheter moins cher, payer les salariés moins cher, investir moins etc. Les pratiques low cost, ont des conséquences dramatiques sur le développement des entreprises. Chacun d'entre nous, en tant que consommateur, doit garder cela en tête.

Le consommateur est aussi un citoyen et par extension un citoyen du monde, ce qui le pousse à développer une consommation utile pour la société. »

Jacques Attali

« Les consommateurs s'intéressent en priorité aux prix bas, mais on assiste en parallèle à l'émergence d'un mouvement où la recherche de la qualité prend une place importante. Une prise de conscience est en train de se faire dans les habitudes de consommation. Le succès international du film documentaire *Demain* l'atteste. »

Anne-Catherine Husson Traoré, Directrice Générale de Novethic

« Depuis 2015, on assiste aussi à une véritable prise de conscience au sein du secteur de la finance. Les investisseurs de long terme souhaitent devenir actionnaires d'entreprises rentables sur un horizon de 20-30 ans.

Ces investisseurs ont intégré la prise en compte du changement climatique comme un risque financier. Il faut donc intégrer le facteur climatique comme un indicateur financier. Selon le nouvel adage d'Henri de Castries, ancien PDG d'AXA, « un monde à 4 degrés n'est pas assurable. »

Aujourd'hui, un EBITDA ne montre rien de la valeur d'une entreprise. On assiste désormais à l'apparition de nouveaux indicateurs focalisés sur la capacité de l'entreprise à résister à des changements climatiques. »

Elle explique : « Les investisseurs calculent l'empreinte carbone de leurs portefeuilles, c'est à dire qu'ils mesurent les émissions de gaz à effet de serre des entreprises dans lesquelles ils investissent, afin de se déporter vers l'économie verte. On assiste aujourd'hui à l'exclusion du charbon comme type d'investissement, pour des raisons éthiques et climatiques. »

Antoine Frérot

« Nous rencontrons beaucoup d'investisseurs responsables chez Veolia, mais en réalité, quelle est leur stratégie ? Ils commencent c'est vrai par vérifier que toutes les contraintes

de durabilité sont respectées, puis ensuite s'intéressent immédiatement à la maximisation de leurs profits.

Ces investisseurs cherchent à maximiser une variable, celle du profit sous la contrainte de la responsabilité de l'entreprise. Il ne faut pas demander à l'entreprise de mesurer ses émissions, mais plutôt les actions qui sont mises en place pour les diminuer. Il faut donc plusieurs variables de performance.

Il est nécessaire de pousser les entreprises à développer une perspective de long terme. »

Anne-Catherine Husson Traoré

« L'investissement responsable s'est développé depuis les années 2000. Les grilles de mesure de la responsabilité des entreprises sont des outils mis à la disposition de tous ceux ayant pour volonté d'être acteurs et financeurs d'une transformation, afin d'atteindre l'objectif de ne pas dépasser les 2 degrés Celsius. Il est nécessaire de pousser les entreprises à développer une perspective de long terme. »

Emmanuel Druon, Président de Pocheco

« En 1997, quand je reprends l'entreprise Pocheco, une petite entreprise du Nord de la France qui produit des enveloppes, la situation est catastrophique. Pollution, harcèlements moraux, sexuels, fûts de produits toxiques enterrés dans la cour... De ce cercle vicieux nous avons essayé de tout reconstruire, c'était l'opportunité de pouvoir tout changer pour établir un cercle vertueux.

La question de l'effondrement est très prégnante aujourd'hui, elle prouve à quel point les comportements doivent absolument changer. C'est en réponse à cela que nous nous sommes fixés comme objectif d'entreprendre sans détruire. Concrètement, cela consiste par exemple à travailler avec un fournisseur de papier, via lequel nous sommes assurés que pour chaque arbre coupé dans la forêt, quatre autres sont replantés. Depuis que nous avons pris cette décision, plus de 2 millions d'arbres ont été replantés en Finlande.

Nous ne distribuons pas de dividendes, tout l'argent est réinvesti dans la société. Il est nécessaire aujourd'hui de retrouver de la valeur travail et de faire société ensemble au sein de l'entreprise. Le concept de l'économie fait le constat suivant : il est plus économique de travailler de façon écologique. Notre survie, nos gains de productivité vont de pair avec ce modèle économique sobre. Il nous faut maintenant inventer le mode de fonctionnement qui nous permettra de trouver ensemble les paramètres nécessaires au changement de notre système capitaliste. Notre responsabilité est sociale, sociétale, climatique, et lorsque l'on met ces trois problèmes de front, on finit par tous les régler. »

Antoine Frérot

« Quand Emmanuel a repris les rênes, l'entreprise Pocheco était morte. La reconstruction n'a pu être faite qu'en cherchant une harmonie entre les différentes parties prenantes. Je pense que cet exemple peut être décliné sur des entreprises de plus grande taille et donc de plus grande complexité. Il n'est cependant pas simple de justifier auprès de la partie prenante client d'être plus cher, au nom d'un modèle vertueux. Pour ces motifs il est nécessaire de décliné une mesure de la performance qui reflète une fonction objective plurielle, en interne et en externe, en amont comme en aval. »

Anne-Catherine Husson Traoré

« On observe désormais un phénomène émergent, les investisseurs responsables cherchent à avoir des mesures d'impact, c'est-à-dire connaître l'impact réel dans la société de leur investissement sur certains produits. Les investisseurs responsables sont en train d'intégrer les Objectifs du Développement Durable de l'ONU dans leurs décisions. »

Il faut inscrire dans la loi cette économie positive. Les lois sont des contraintes qui nous obligeront à faire évoluer nos pratiques. »

Emmanuel Druon

« Dans le film *Demain*, j'ai découvert la permaculture. Nous avons ensuite commencé à nous intéresser à des terrains proches de l'entreprise et nous avons engagé des permaculteurs pour travailler la terre. Cela nous permet aujourd'hui, en plus des enveloppes, de proposer des paniers bios. Nous avons par ailleurs également créé une AMAP. Ces choix sont des illustrations du fait que dans une toute petite entreprise comme la nôtre, on peut anticiper la future destruction de notre métier et aller contre ce mouvement. »

Dans la continuité de cette expérience, Emmanuel Druon travaille avec des grands groupes sur un accompagnement vers une transition durable.

Anne-Catherine Husson Traoré

« Le pouvoir de démonstration de la crise de 2008 a été beaucoup moins fort qu'il aurait pu l'être. Le mouvement social doit être incarné par des lois pour prendre de l'ampleur. Cela doit passer par le politique, hélas très éloigné du sujet. »

Antoine Frérot

« La réalité est que peu de gens sur la planète sont capables de faire ce qu'Emmanuel Druon a réalisé. La question est donc de savoir comment faire pour provoquer ces comportements dans la société. On en revient au point soulevé par Jacques Attali sur la nécessité de créer des lois allant dans l'intérêt global de la société. Sans cela on va progresser très lentement.

Jacques Attali

« Il est très important que ces questions soient débattues lors des présidentielles, mais ce n'est malheureusement pas le cas. Il ne faut cependant pas négliger l'importance que peuvent avoir les forums extérieurs à la politique traditionnelle, comme le Positive Economy Forum, parmi beaucoup d'autres. Ces événements peuvent avoir un rôle d'éveilleur de conscience. Chaque citoyen doit avoir une grille de lecture permanente de l'impact de ses actions, à chaque instant de sa vie. »