

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



Créer d'Autres Perspectives

#03
BUSINESS **UNUSUAL**

CONVENTION
DES ENTREPRISES
POUR LE CLIMAT

SEPTEMBRE 2022

#03 BUSINESS UNUSUAL

L'ÉDITO par Yannick Servant | P.4

CHANGER DE REGARD SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE | P.6

POST-CROISSANCE : RÉINITIALISER NOS MODÈLES ÉCONOMIQUES, COMPTABLES ET DE GOUVERNANCE par Maud Vincent | P.8

QU'EST-CE QUE LA POST-CROISSANCE ? Interview de Geneviève Féron par Claire de Bourmont | P.9

VERS UNE COMPTABILITÉ RADICALEMENT INNOVANTE : COMPTER CE QUI COMPTE VRAIMENT par Hélène Le Téo | P.12

3 QUESTIONS À GILLES VALLIER, CO-FONDATEUR ET DAF DE K-RYOLE par Marguerite Laborde | P.14

LA PREMIÈRE SESSION DE LA CEC A ÉTÉ UNE CLAQUE ; LES SUIVANTES, UN COMBAT Interview de Vincent et Magali Pavlovski par Claire de Bourmont | P.16



S'INSPIRER DU VIVANT POUR INNOVER | P.18

SE RÉCONCILIER AVEC LE VIVANT Regards croisés de Bruno David et Emmanuel Delannoy
par Marguerite Laborde | **P.20**

PROTÉGER SON MILIEU POUR ASSURER LA DURÉE DE SON BUSINESS
par Dorothee Browaeyns | **P.22**

S'INSPIRER DE LA NATURE : DISCOVER POUR INNOVER d'Arnaud Groff
par Claire de Bourmont | **P.24**

PILI : DES COULEURS MOINS POLLUANTES Interview de Jérémie Blache
par Claire de Bourmont | **P.26**

COMMENT LE MARKETING DEVIENT-IL ÉCO-COMPATIBLE ? par Stéphanie Moitié | **P.28**



CAS PRATIQUES : 3 ENTREPRISES DE LA CEC PASSENT LE STRESS-TEST DE CHRISTOPHE SEMPELS | P.30

Par Olivia Rubellin



ACCÉLÉRER LE MOUVEMENT VERS UNE FINANCE DURABLE | P.34

RÉGLEMENTATION EUROPÉENNE : LES PRINCIPALES ÉVOLUTIONS ACTUELLES ET À VENIR
Interview d'Emmanuelle Cordano par Juliette Baerd | **P.36**

ACCÉLÉREZ VOTRE TRANSITION GRÂCE AUX OUTILS LÉGISLATIFS par Juliette Baerd | **P.37**

INITIATIVES : COMPTABILITÉ EXTRA FINANCIÈRE, 3 ENTREPRISES EXPÉRIMENTENT
de Souad Taïbi par Juliette Baerd | **P.39**

UN LEVERAGED BUY-OUT (LBO) POUR ACCOMPAGNER LES TRANSITIONS
Témoignage de Ceti par Carine Girard-Guerrau | **P.42**

QUELQUES RESSOURCES POUR ALLER PLUS LOIN | **P.45**

NOUS SUIVRE SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX | **P.47**

CONTRIBUTIONS | **P.48**

L'ÉDITO

PAR YANNICK SERVANT - CO-FONDATEUR DE LA CEC

13 septembre 1970 : Milton Friedman publiait dans le New York Times sa célèbre doctrine : "La responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits". Aux hommes d'affaires persuadés que la lutte contre les pollutions et les injustices faisait partie de leur job description, il y assénait : "ce sont les marionnettes inconscientes des forces intellectuelles qui depuis plusieurs décennies s'attaquent aux fondements des sociétés libres". Dit plus précisément, ils "prêchent un socialisme pur et sans filtre".

Le Camarade Lénine et l'Oncle Joe aux manettes de la RSE mondiale, l'image peut aujourd'hui faire sourire, rire, frémir, pâlir... Mais en 1970, elle pouvait surtout démolir : lâcher le mot "socialisme" décrédisait instantanément l'objet de la critique. Un habile outil rhétorique au même titre que l'"écologie punitive" d'aujourd'hui.

Pourtant, le Friedmanisme n'est pas né comme une évidence mais comme un courant radical et marginal. Offert au regard du grand public juste un an après Woodstock, c'était une réaction conservatrice au hippisme ambiant et aux prophéties du "Greening of America".

C'est dans les années 80 que Milton et son camarade de jeu Friedrich sont devenus des instruments politiquement utiles. Hayek sorti de l'ombre par Margaret Thatcher, Friedman propulsé par Ronald Reagan dont le premier acte en s'installant à la Maison Blanche fut de faire démonter les panneaux photovoltaïques qu'y avait installés Jimmy Carter.

Pierre-Yves Gomez nous l'expliquait à Nantes : la financiarisation de l'économie mondiale, née dans l'incubateur intellectuel des années 70, a réveillé depuis les années 80 l'Esprit Malin du Capitalisme et la corde de rappel du père Milton est depuis lors un fil à la patte des esprits extra-financiers.

BlackRock qui, après avoir suscité tous les espoirs d'un tournant définitif, produit l'effet d'une douche froide en rappelant que ses décisions sont prises, "sans exception", sur base de l'intérêt économique de ses clients. Le directeur du "Responsible Investing" d'HSBC qui clame que Miami 6 mètres sous l'eau ne sera qu'une contingence sur le chemin de notre croissance économique... Fils à la patte.

Que faudrait-il alors pour un changement de braquet...? Un renversement de type : "La responsabilité sociale de l'entreprise est d'œuvrer à la prospérité humaine dans le respect des limites planétaires"? Milton et l'histoire des idées nous montrent qu'aussi marginale que soit une impulsion de renversement, si elle trouve sa place à l'intersection de la volonté politique et des aspirations humaines, elle aura toutes ses chances. La norme est le produit de son contexte historique et sociétal et le moins qu'on puisse dire c'est que les années 2020 n'ont rien à voir avec les années 70. Le terreau est donc fertile pour les collectifs audacieux qui ont des récits désirables à proposer.



Yannick Servant

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





Sandrine Beaudun | "Et rond et rond" | © M.Gantner



CHANGER DE REGARD SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Que se met-on à compter lorsque l'on compte autre chose que des dollars ou des euros...? En fait la question est plutôt : comment a-t-on pu ne compter que ça ?

POST-CROISSANCE : RÉINITIALISER NOS MODÈLES ÉCONOMIQUES, COMPTABLES ET DE GOUVERNANCE

PAR MAUD VINCENT

Des études le montrent depuis des décennies : notre économie de croissance n'est ni compatible avec les limites planétaires ni une solution pour assurer à tous des conditions de vie dignes. Mais comment imaginer un autre modèle de fonctionnement pour nos entreprises, elles qui sont au cœur du système de production et de consommation actuel ? Comment penser le devenir des activités qui ne sont soutenables ni d'un point de vue écologique ni d'un point de vue social ? C'est l'objectif de la troisième étude de Prophil, intitulée « Entreprise & Post-Croissance : réinitialiser nos modèles économiques, comptable et de gouvernance »*.

Pour s'engager sur la voie de la post-croissance, une entreprise doit avoir pour ambition de **rendre ses activités pleinement soutenables sur les plans environnemental** (respect des limites planétaires), **social** (respect des fondamentaux sociaux) **et économique** (prospérité). Prophil propose trois portes d'entrée pour cheminer vers ce modèle, à commencer par **la gouvernance** : il s'agit de reconsidérer notre rapport au profit, de repenser l'organisation du pouvoir en décorrélant droits politiques et financiers et d'aligner la stratégie de l'entreprise sur les objectifs de post-croissance.

La deuxième porte d'entrée est **la transformation des modèles économiques**, point central de la bascule, auquel même les entreprises à mission peinent à s'attaquer. La post-croissance invite à se fixer des limites, à faire des renoncements mais aussi à s'ouvrir à de nouvelles formes de coopération avec son écosystème, clef d'une véritable prospérité.

Enfin, la dernière partie de l'étude explore **les limites de nos référentiels d'évaluation et modèles comptables actuels**, présente les nouvelles expérimentations à l'œuvre, et décrypte la "guerre" politique derrière les enjeux de normalisation de l'information extra-financière.

À travers des éclairages académiques, des portraits, des interviews d'experts et de nombreuses infographies explicatives, l'étude se veut un guide sur la voie de la post-croissance. Un véritable voyage initiatique vers le "monde d'après" que nous construisons dès aujourd'hui !

* Une étude réalisée en partenariat avec l'institut Society & Organizations d'HEC, la chaire Performance globale multi-capitaux d'Audencia, l'école d'enseignement supérieur Lumina ; et avec le soutien du Family Office AFIR, de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, de l'entreprise à mission Norsys et de la fondation actionnaire SeaBird Impact.

INTERVIEW

QU'EST-CE QUE LA POST-CROISSANCE ?

INTERVIEW DE GENEVIÈVE FÉRONE PAR CLAIRE DE BOURMONT

Cofondatrice du cabinet de conseil en stratégie Prophil dédié à l'accélération de la contribution des entreprises au bien commun, Geneviève Féron nous livre sa définition de la post-croissance. Une voie qui appelle à un changement de paradigme fort, pour sortir de l'économie de croissance à tout prix, "mortifère et insoutenable".

Comment définissez-vous la post-croissance dans la dernière étude de Prophil ?

La post-croissance est un concept utilisé dans le milieu académique pour évoquer un monde dans lequel le projet de société ne repose non plus sur la poursuite de la croissance économique illimitée, mais sur des objectifs qualitatifs permettant de répondre à la crise écologique et sociale actuelle. L'environnement nous envoie des injonctions urgentes : nous devons revoir nos modes de production et de consommation dans le respect des limites planétaires, pour satisfaire les fondamentaux sociaux (éducation, santé, logement digne...). Dans notre étude, nous avons choisi d'interroger la façon dont l'entreprise peut prendre part à ce

changement de paradigme, et plus largement d'**interpeller les chefs d'entreprise sur les modalités de création et de partage de la valeur.**

La post-croissance appelle à créer un nouvel imaginaire, à **s'élever au-dessus du débat actuel qui oppose partisans de la croissance actuelle, mortifère et insoutenable, la croissance verte, techniquement impossible, et promoteurs de la décroissance volontaire** dont le concept est détourné pour désigner un retour en arrière punitif et malheureux.

C'est une façon de **définir des chemins alternatifs qui appellent à des renoncements** car il s'agit de s'interroger sur ce qui doit croître et ce qui doit décroître voire s'arrêter

car non soutenable. La post-croissance n'est pas un renoncement au progrès mais plutôt **une redirection du progrès** vers des produits et services correspondant à l'urgence écologique. On pourrait la comparer à une sorte de reset dans l'impasse dans laquelle nous nous trouvons.

La post-croissance se réfère à l'après : elle peut s'apparenter à **un système de soutènement pour reconsidérer nos limites et inventer un nouveau futur**. La question essentielle est : « Serons-nous de bons ancêtres pour les générations qui viennent ? »

Quels sont les fondamentaux pour s'engager sur cette voie ?

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, modèle de rentabilité pas uniquement fondé sur la croissance, qui devient un indicateur parmi d'autres).

Dans notre étude, nous avons défini **trois piliers** pour la transformation des entreprises : la gouvernance, les modèles économiques, l'évaluation et la comptabilité.

1. **L'alignement de la gouvernance** sur les objectifs de post-croissance est indispensable pour engager les entreprises sur la voie de la post-croissance. D'ailleurs, un critère important est **la recherche d'indépendance capitalistique** : pour rompre avec la poursuite d'intérêts financiers de court terme, accepter un nouveau partage de la valeur au service de l'intérêt collectif et non seulement individuel, reconsidérer son rapport à la propriété, et sortir des modèles top-downs. Il s'agit **pour les actionnaires et les dirigeants de s'engager de façon forte et permanente en faveur de l'intégration des enjeux extra-financiers dans la stratégie**.

2. La bascule ne pourra pas se faire sans **une refonte des modèles économiques : la rentabilité doit primer sur la croissance**.

Nous devons privilégier une rentabilité qui permet à chacun de bien vivre et d'avoir sa part dans le développement de l'entreprise. Il s'agit de construire un modèle économique à la fois solide, résilient et rentable en évitant la fuite en avant de la croissance à tout prix. Il ne s'agit pas de refuser la croissance puisqu'elle est forcément nécessaire à certains moments de la vie de l'entreprise. Il faut **systématiquement se poser la question du sens et des impacts** : est-ce que la croissance de l'entreprise est soutenable, au sens environnemental (non-extraction de ressources supplémentaires) et social (bien être des parties prenantes) ? L'entreprise doit donc être capable de se fixer des limites, et de faire décroître certaines activités non soutenables pour apporter une véritable création de valeur. C'est **une autre façon de développer l'entreprise**, qui rompt avec les logiques financières et interroge nos pratiques actuelles de marketing orientées vers la compulsion de consommation. Certains domaines comme la multiplication des produits

d'équipement doivent décroître voire disparaître tandis que d'autres comme la santé, l'éducation, l'énergie, les besoins en recyclage... doivent au contraire se développer.

3. Enfin, **l'évaluation et la comptabilité** invite à revoir nos référentiels et indicateurs pour être capables de mesurer la création - et la destruction - de valeur sociale et environnementale.

L'idéal serait de parvenir à sortir d'une comptabilité centrée sur les aspects uniquement financiers à **une comptabilité multi-capitax** qui prenne en compte les éléments de valeur extra-financière. Les démarches sont encore expérimentales mais la volonté de faire émerger des référentiels internationaux et d'aller vers une normalisation existe, surtout aux Etats-Unis et en Europe. Les enjeux sont énormes. Les banques centrales et les investisseurs mettent déjà une pression forte pour orienter leurs financements vers les entreprises de demain : celles qui gèrent les critères sociaux et environnementaux attirent plus les capitaux, et le mouvement s'accélère.

“Une croissance alternative est dans tous les agendas. Le problème est la vitesse d'exécution.”

Comment aider les entreprises à s'engager sur cette voie ?

Le changement repose sur plusieurs leviers, notamment les mentalités, la coopération et le politique. La première chose à faire est d'oser parler franchement de l'état critique de la situation, de la nécessité de mettre en place des changements radicaux pour sortir du paradigme de la RSE et du “less bad”. C'est tout **un imaginaire entrepreneurial à déconstruire**, et la bonne nouvelle est que de plus en plus de dirigeants “osent” affirmer leur dissonance et prendre des chemins alternatifs. Chez Prophyl, nous développons des programmes et méthodologies pour accompagner les entreprises sur cette voie. Parfois, il suffit aussi d'avoir le déclic en faisant **un bilan carbone ou une analyse de cycle de vie pour se rendre compte de son impact**.

D'autre part, c'est **en créant des synergies inter-filières ou inter-sectorielles sur les territoires** que le changement sera plus facile, puisque les coûts peuvent être mutualisés.

Mais soyons clairs : tout ne peut pas reposer sur les épaules des entrepreneurs eux-mêmes qui, avec toute leur bonne volonté, font ce qu'ils peuvent avec le jeu institutionnel et les normes en vigueur. Il faut que les politiques prennent des mesures fortes pour **encourager la coopération et réguler la concurrence, flécher les investissements vers les activités soutenables** et soutenir cette transition.

Quels sont les principales résistances ?

Pour les grands groupes, leur histoire, l'actionnariat, les contraintes liées à la cote en bourse, l'approche systémique



Sandrine Beaudun | "À quoi rêvons-nous?" | 2021 | © P.Sibille

des enjeux sont des défis de taille. Les grandes entreprises font à la fois partie du problème et de la solution car elles représentent un poids considérable dans l'économie et ont une force de frappe immense. Il est certain qu'il est plus facile pour des petites entreprises ou des start-ups de se construire sur le modèle post-croissance.

L'enjeu le plus important reste **la prise de conscience** : les dirigeants doivent s'extraire des injonctions à la croissance et se demander véritablement quels sont leurs objectifs de contribution sociétaux.

L'autre frein, paradoxalement, est le temps de **mise en action** : entre la prise de conscience et les actes, il faut en moyenne cinq ans pour changer le modèle économique d'une entreprise. Il y a urgence car les dépassements de seuils climatiques et l'érosion de la biodiversité sont irréversibles... Il est trop tard pour être pessimiste !

En conclusion...

Lorsqu'on est face à une situation avec des enjeux de telle ampleur, il est facile de se décourager, de se sentir en bas de la montagne avec un sommet si haut qu'il nous semble impossible de l'atteindre. Or, il y a une multitude d'alpinistes aguerris et d'autres en herbe qui commencent à sortir du bois, des communautés fortes qui se constituent : il faut **s'engager ensemble sur ce chemin dès maintenant, de manière joyeuse et volontaire, avant que la contrainte ne nous y force tôt ou tard.**

Geneviève Ferone Creuzet

Geneviève Ferone Creuzet a travaillé aux Nations Unies dans les domaines de l'environnement et de l'énergie puis a développé aux États-Unis une expertise dans la finance responsable. En 1997, elle a créé et présidé ARESE, première agence française de notation sociale et environnementale, (devenue Vigeo), puis a été successivement directrice du développement durable des groupes Eiffage et Veolia. Elle est aujourd'hui cofondatrice de Prophil, société de conseil en stratégie dédiée à la contribution des entreprises au bien commun. À ce titre, elle a coordonné la publication d'études sur les entreprises à mission et les entreprises et la post-croissance. Également vice-présidente du think tank The Shift Project sur la transition écologique. membre du conseil d'administration de la Communauté des Entreprises à Mission. Autrice de « 2030 le krach écologique » (Grasset 2008), « Bienvenue en transhumanie » (Grasset 2011), « Le crépuscule fossile » (Stock 2015).



Sandrine Beaudun | "Arbre de vie N°2" | Détail | 2019 | © M.Gantner

VERS UNE COMPTABILITÉ RADICALEMENT INNOVANTE : COMPTER CE QUI COMPTE VRAIMENT

PAR HÉLÈNE LE TÉNO

La comptabilité multi-capitaux a été au cœur de la session 3 de la CEC consacrée à la mesure de la performance et à la finance durable. A l'heure où de plus en plus d'entreprises prennent conscience de leur dépendance au monde vivant comme de leurs impacts négatifs, transformer les référentiels comptables pour qu'ils prennent en compte non seulement le capital financier mais aussi le capital naturel et humain – favorisant in fine une création de valeur (vraiment) durable, est un impératif.

Le chiffre est le langage de l'entreprise : bottom line, Ebitda, rentabilité, autofinancement, Capex, ROI, valorisation... autant de termes familiers pour les dirigeants. Ces chiffres sont bien souvent utilisés comme arguments des principales décisions stratégiques structurantes pour l'avenir de chaque entreprise.

Mais sommes-nous certains de "bien compter", c'est-à-dire de compter ce qui compte vraiment, pour des entreprises durables et viables au 21^e siècle ? A-t-on la compréhension de l'histoire et des postulats implicites des référentiels nationaux et internationaux de notre comptabilité ?

Des référentiels actuels non adaptés pour évaluer la dépendance et les impacts

Rares sont les dirigeants, et même les directeurs financiers, qui ont identifié les manquements de nos plans comptables nationaux ou des IFRS (International Financial Reporting Standards). Ces référentiels présentent un défaut de conception majeur : ils ne donnent lecture essentiellement que d'un des capitaux : le capital financier. Ils ne permettent donc pas de prendre la juste mesure de la dépendance et des impacts d'une activité économique envers deux autres capitaux : le capital naturel et humain.

Cette dépendance essentielle de notre économie à un monde "vivant" (c'est-à-dire qui dépend du bon respect des "limites planétaires" – scientifiquement décrites par le Stockholm Resilience Center) est un impensé de la comptabilité du 20e siècle. Celle-ci est donc le plus souvent inapte à évaluer la Value at Risk des activités productives dans un monde de raréfaction en ressources, et inadaptée pour favoriser une transformation des entreprises vers une création de valeur (vraiment) durable.

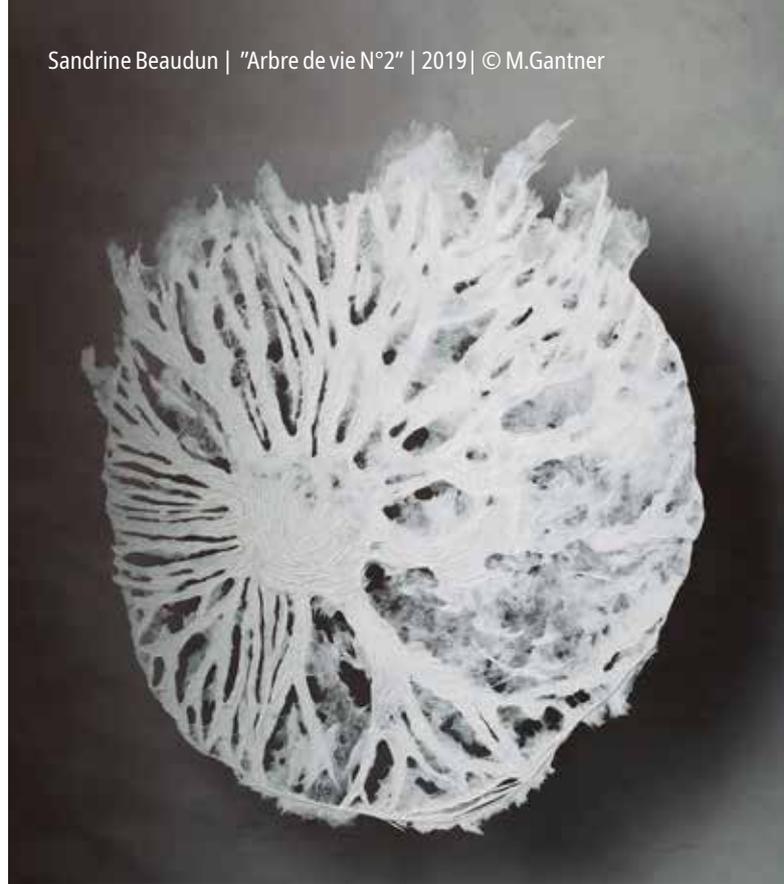
Pourtant, de nombreux experts académiques (Martin Schaltegger en Allemagne, Jacques Richard à Paris Dauphine, Delphine Gibassier à Audencia Business School) ont travaillé à innover radicalement dans la discipline comptable.

La dépendance essentielle de notre économie à un monde "vivant" est un impensé de la comptabilité du 20e siècle.

Fermes d'Avenir, Décathlon, Naos expérimentent la comptabilité multi-capitaux

Décrivons ici rapidement quelques expérimentations et leur champ d'application. En 2017, Fermes d'avenir a souhaité appliquer l'approche CARE (Comptabilité Adaptée au Renouvellement de l'Environnement) à trois fermes : deux fermes agro-écologiques et une ferme en conversion d'un modèle d'élevage conventionnel à celui d'une polyculture-élevage en bio. Ces travaux ont permis de visualiser au compte de résultat le modèle économique et les dépenses permettant une opération écologique (et de les budgéter), et au bilan de visualiser la "vraie valeur" de ces fermes, en particulier leur valeur accrue en raison de la préservation de sols vivants – l'un des actifs stratégiques pour une ferme durablement prospère.

L'usage de comptabilité en triple capital ne se limite pas aux acteurs les plus engagés dans la transition au sein du secteur agricole. De grandes entreprises de tradition familiale comme Décathlon ou Naos (Bioderma) en sont les témoins. Pas de transition écologique sans avoir investi dans les "bonnes boussoles", mis en place dans les budgets des lignes adaptées (investissements verdissants), défini des systèmes de rémunérations variables indexées sur la vente



d'éco-variantes des produits, dialogué avec l'actionnaire majoritaire sur la base d'un projet de création de valeur durable, et pas seulement sur le résultat trimestriel.

Mobiliser l'intelligence du coeur des DAF et DG

En 2022, comment favoriser l'adoption de ces outils par les boards, les DG ou les DAF : l'argument rationnel d'une robustesse accrue de l'entreprise est-il suffisant ? Il est probable que non. L'observation des pionniers de la transition permet d'affirmer comme Antoine de Saint-Exupéry que « l'essentiel est invisible pour les yeux, et qu'on ne voit bien qu'avec le cœur ».

Dit autrement, ces outils deviennent une évidence dès lors que nos dirigeants d'entreprise acceptent de mobiliser aussi leur intelligence du cœur : l'empathie pour le vivant sous toutes ses formes et les générations futures, l'intuition que ce qui semble bon sera juste, le courage d'innover et d'explorer de nouveaux chemins. Dès lors, une comptabilité "qui parle vrai" en soutien d'une économie du "prendre soin" ne paraît plus un supplément d'âme, mais une nécessité pour préserver notre humanité au 21e siècle.

Hélène Le Teno

Hélène Le Teno est directrice de Jean-Noel Thorel Foundation (fonds actionnaire de Naos), membre du conseil scientifique de Audencia Business School et administratrice de Heart Leadership University. Elle est également l'auteur de trois ouvrages autour des leviers d'une transition écologique : "Miser (vraiment) sur la transition écologique" (avec Alain Grandjean, Editions de l'Atelier, 2014), "Choisir son monde – Agir au quotidien avec les entreprises sociales écologiques" (avec Jean-Marc Borello, Editions de l'Atelier, 2017), "L'écologie, un modèle de société ?" (Broché, 2020).



INTERVIEW

3 QUESTIONS À GILLES VALLIER, CO-FONDATEUR ET DAF DE K-RYOLE

PAR MARGUERITE LABORDE

Présentez-nous K-Ryole :

K-Ryole est une start-up créée il y a 6 ans qui produit et vend des remorques électriques pour vélo, avec un brevet déposé, utilisées notamment dans le cadre de transports de colis en ville. Nous avons aujourd'hui environ 50 salariés, une usine de 4500m² dans le sud ouest, et nous avons réalisé 2.5M€ de CA en 2021.

K-Ryole est souvent déjà perçue comme une entreprise exemplaire, car nous avons un beau produit, mais nous avons une visée de croissance volumique ! Même si notre produit a une valeur ajoutée, pour éviter les nuisances du transport automobile en ville par exemple, je suis persuadé qu'on peut faire beaucoup mieux. C'est le sens de notre venue à la CEC.

En tant que DAF, la session 3 a dû particulièrement vous parler ! Quelle a été l'intervention qui vous a le plus interpellé ?

J'étais très en attente de cette session 3, car justement en tant que DAF et même si ce n'est pas mon métier d'origine, je suis convaincu que le rôle que la fonction financière a à jouer dans la transition écologique est extrêmement important. J'attendais avec impatience les nouveaux outils qu'on nous présenterait.

Et la présentation de Emmanuelle Cordano a justement rappelé que ces outils sont seulement naissants, moi qui me demandais si j'avais manqué l'accès aux connaissances...

mais non ! Elles sont tout simplement encore balbutiantes ! L'intervention de la chercheuse Souad Taibi m'a également éclairé avec l'explication de protocoles mis en place en entreprise pour tester ces nouveaux outils de reportings financier et extra-financier imbriqués. Nous sommes encore loin d'une norme comptable. La nouvelle histoire de la fonction financière est en train de s'écrire, et je me réjouis de pouvoir en faire partie !

Aujourd'hui en tant que PME, vous êtes-vous déjà mis des contraintes de reporting extra-financier ?

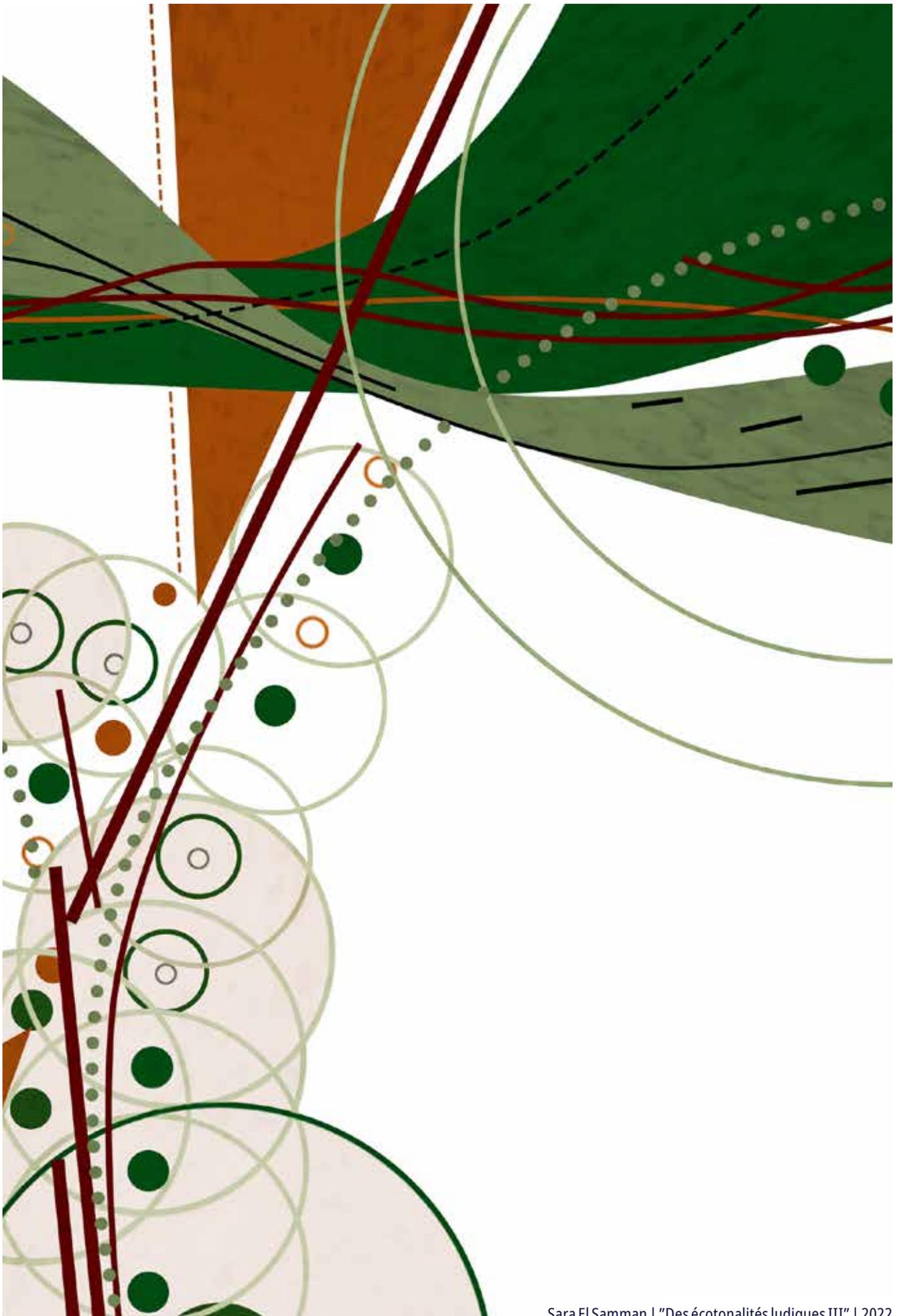
En tant que start-up encore non rentable, notre premier objectif est d'atteindre la pérennité financière. Nous sommes à zéro en termes de politique RSE.... Pourtant nos salariés viennent chez nous parce qu'ils ont des convictions, cela aurait une forte résonance chez eux.

Désormais, nous avons un fonds d'investissement à impact dans notre capital, Quadia, qui était également là à la session 3, et qui va nous imposer cette démarche : nous n'aurons pas le choix, cela fera partie de nos obligations. Nous n'avons pas fait d'éco-conception sur nos produits, il nous faut encore prouver et mesurer l'impact de ces produits. Or il ne faut pas se baser sur l'intuition dans ce domaine-là, il faut tout quantifier car certains aspects sont complètement contre-intuitifs. Même une entreprise qui se revendique exemplaire doit être précise pour ne pas sombrer dans le greenwashing. Nous devons revoir nos allégations commerciales dans cette optique.

Gilles Vallier

Ingénieur Supélec spécialisé dans le domaine de l'Énergie, après 5 ans de conseil en management et en stratégie dans le secteur de l'énergie, Gilles Vallier s'est lancé début 2016 dans l'aventure entrepreneuriale, avec la création de K-Ryole, un produit innovant en réponse aux problématiques d'éco-mobilité pour les acteurs de la livraison du dernier kilomètre.

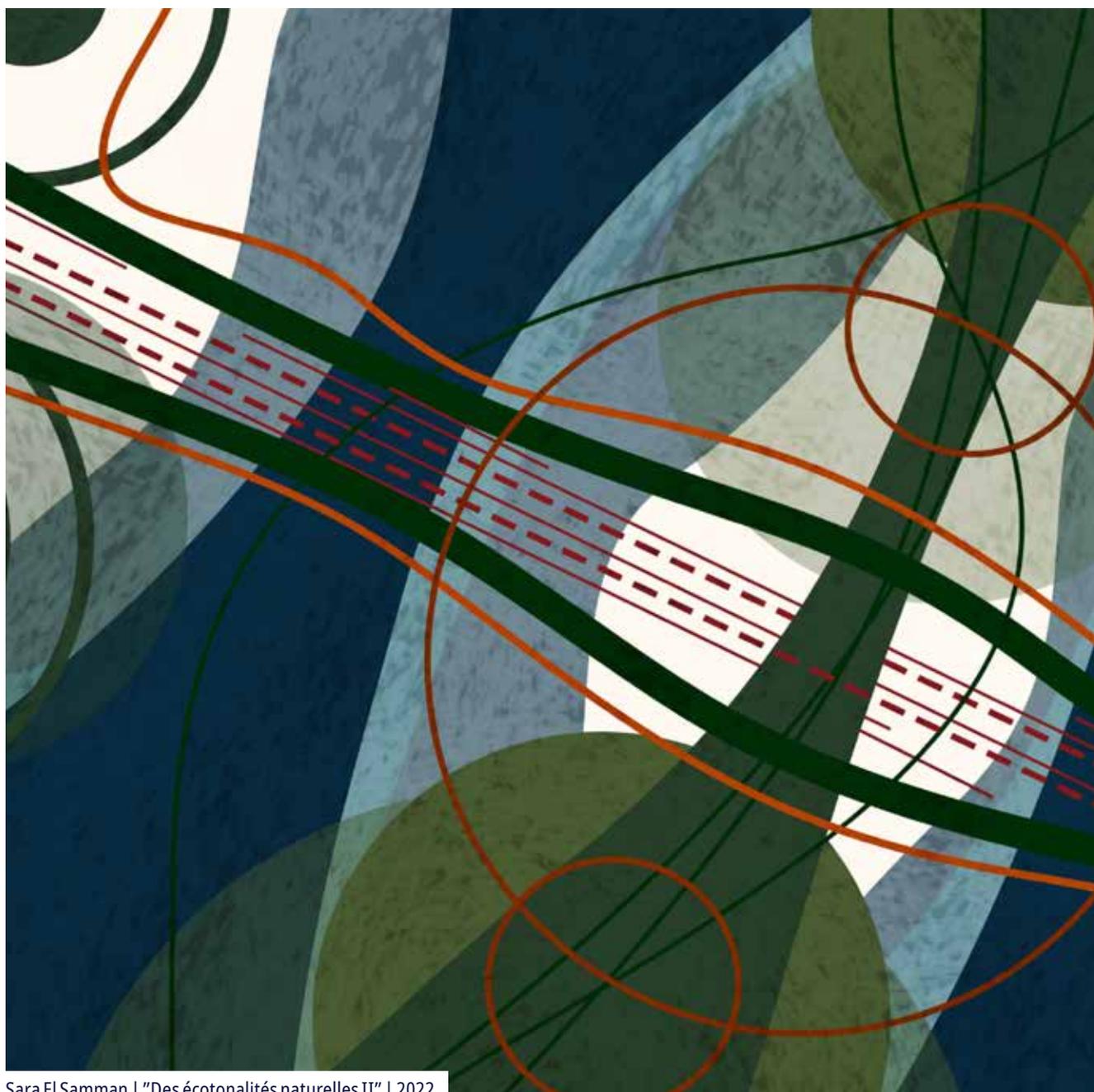




INSIDE CEC

“LA PREMIÈRE SESSION DE LA CEC A ÉTÉ UNE CLAQUE ; LES SUIVANTES, UN COMBAT”

PAR CLAIRE DE BOURMONT



Sara El Samman | "Des écotonalités naturelles II" | 2022

La session 3 de la CEC était dédiée à la performance extra-financière. Cofondateurs du cabinet d'expertise comptable AJC à Bordeaux, Vincent et Magali Pavlovski nous livrent leur éclairage et, au-delà, les apports de la CEC dans la construction de leur feuille de route RSE.

Qu'avez-vous retenu de cette session 3 ?

Elle a révélé une bonne nouvelle : les grands organes normatifs nationaux et internationaux ont saisi le sujet de la comptabilité extra-financière ! Des experts se forment et avancent pour créer des outils de valorisation des entreprises dans toutes leurs dimensions.

De nombreux dirigeants de notre Camp des Alouettes* ont compris la notion de comptabilité extra-financière et le statut de société à mission. Nous, experts-comptables, devenons destiers de confiance pour les accompagner dans leur évolution vers un business model régénératif.

En tant qu'experts-comptables, que pensez-vous des outils financiers et comptables émergents présentés lors de la session ?

Les outils sont nombreux et encore en phase de construction. Contrairement à la comptabilité à date, il n'existe pas encore de méthode homogène valable pour tout le monde.

La partie « outils » de la session a pu sembler un peu abstraite aux dirigeants, actuellement focalisés sur la réorientation de leur modèle économique. Ils ont néanmoins pris conscience que des experts réfléchissent à des nouveaux dispositifs comptables pour mesurer leur futur business model.

Comment avancez-vous sur votre feuille de route RSE ? Quelle est votre problématique principale ?

En interne, notre cabinet a beaucoup avancé pour atteindre son objectif 2022 : obtenir le statut de société à mission. Notre participation à la CEC agit comme un booster.

Un autre challenge est le calcul de notre bilan carbone : malgré nos demandes, nous n'obtenons pas d'information sur la trace carbone de nos dossiers numériques hébergés dans un centre de données en France.

Pour nos clients, notre principal défi est de les sensibiliser, de les accompagner à l'urgence de changer de modèle économique. Nous avons organisé une Fresque du climat pour tous nos collaborateurs et nos principaux clients.

Enfin AJC a reçu en janvier dernier la recevabilité du COFRAC pour pouvoir mener les diligences requises et rendre des avis en tant qu'Organisme Tiers Indépendant dans le cadre des vérifications des rapports de mission des entreprises à mission.

Qu'est-ce qui vous a le plus marqué jusqu'à présent à la CEC ?

- L'urgence d'agir et la violence du sujet ! Beaucoup de chefs d'entreprise ne comprennent pas l'urgence de la situation, les premières études du Giec ne sont pas assez relayées alors que ce sujet devrait être transversal et apolitique.
- La première session a été une claque ; les suivantes un combat : un formidable élan a été généré chez les participants, très motivés pour agir.
- L'organisation de la CEC, la qualité des outils, le dynamisme collectif, les accompagnements... sont magiques ! Un grand MERCI aux bénévoles et à leur engagement.

Quid de l'après CEC ?

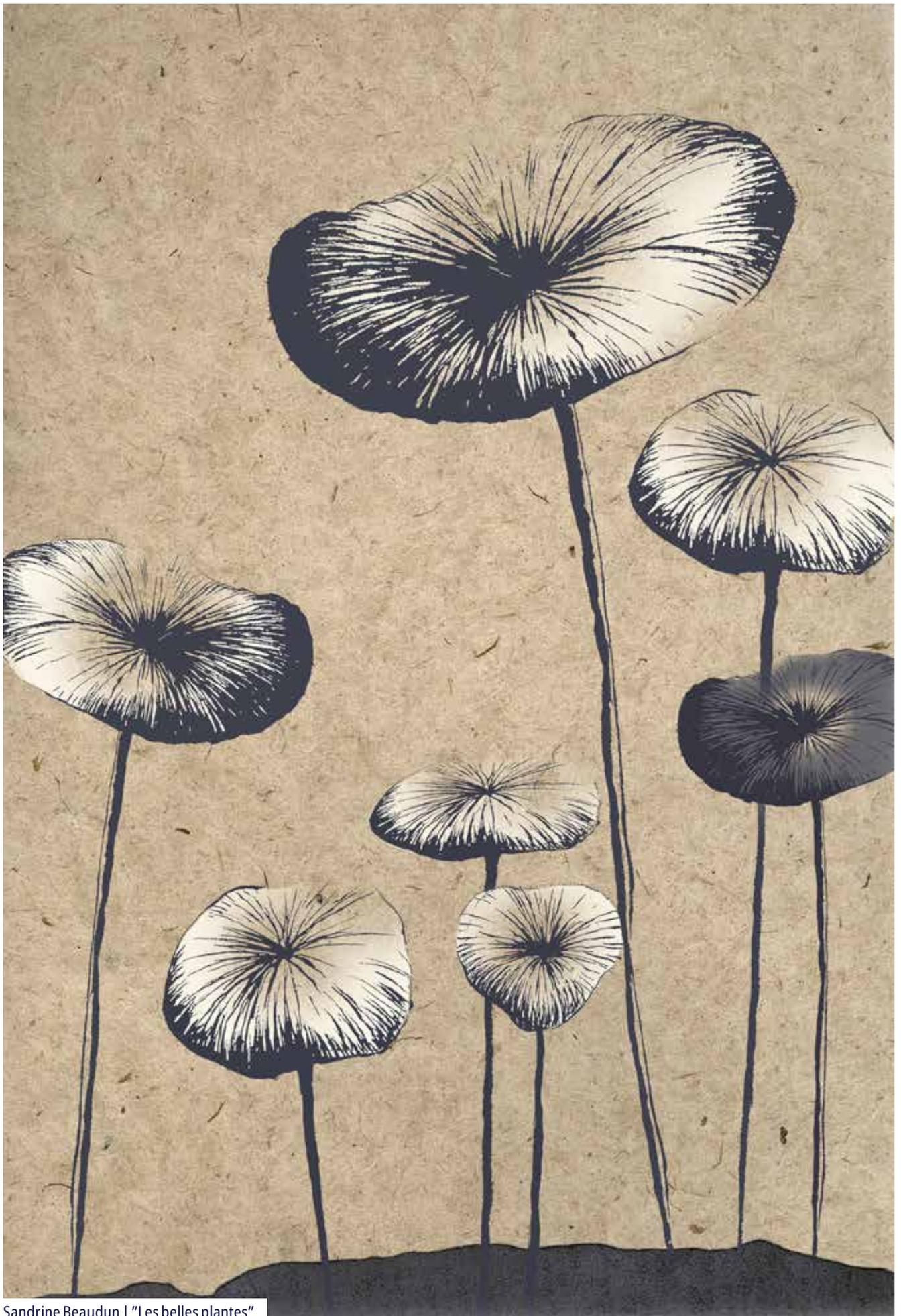
Nous aimerions que cet élan continue sous la forme d'un club, d'une fondation ? Car à plusieurs, on peut faire des choses extraordinaires !

* À la CEC, les camps de base sont des sous-groupes d'une vingtaine de participants qui sert de cercle d'échange, d'ouverture ("ce que je ressens") et de co-construction. Chaque camp de base est accompagné par un binôme coach / facilitateur et dans le premier parcours, ils avaient tous des noms d'oiseau.

Vincent et Magali Pavlovski

Cofondateurs du cabinet d'expertise comptable AJC à Bordeaux. "Se projeter et identifier les marges de progrès pour une croissance durable des entreprises constituent véritablement notre ADN. Connaissant bien le monde de l'entreprise, notre ambition est d'être un partenaire opérationnel pour accompagner les entrepreneurs dans leur stratégie de développement. De plus, considérant que nous sommes plus forts à plusieurs, nous nous entourons d'experts complémentaires à nos savoir-faire"





Sandrine Beaudun | "Les belles plantes"



S'INSPIRER DU VIVANT POUR INNOVER

N'y allons pas par quatre chemins : il n'y a pas de plus incroyable invention que le vivant. Rien de plus efficace, efficient ou performant. Alors autant en prendre de la graine.

SE RÉCONCILIER AVEC LE VIVANT

REGARDS CROISÉS DE BRUNO DAVID, PRÉSIDENT DU MUSÉUM NATIONAL D'HISTOIRE NATURELLE, ET EMMANUEL DELANNOY, ASSOCIÉ FONDATEUR DE PIKAIÀ.

PAR MARGUERITE LABORDE



Sandrine Beaudun | "Variations sur le même ciel" | Détail |

Comment a évolué notre rapport au vivant au cours des dernières décennies ?

B. David : Nous sommes frappés d'une amnésie environnementale assez sélective : contrairement au réchauffement climatique, l'érosion de la biodiversité ne se voit pas. Il y a deux fois moins de moineaux dans Paris qu'il y a quinze ans, mais il y en a toujours... On ne s'en rend pas compte. Cela est doublé d'une amnésie culturelle : il y a encore quelques dizaines d'années, nos concitoyens étaient assez bien formés au monde naturel qui les entourait. Les gens connaissaient les arbres, les oiseaux... C'est embêtant car alors même que l'on fait face à une crise majeure, c'est là où on a le plus besoin de connaissances qu'on en a le moins. Or nous ne sommes rien sans la biodiversité : pour nous nourrir, pour digérer, nous protéger, respirer, nous soigner, nous inspirer...

E. Delannoy : Notre espèce a inventé plusieurs manières de se séparer du vivant. Au néolithique, via la transformation des paysages et la sélection des espèces à travers l'agriculture. Puis, par la pensée moderne (le fameux "maître et possesseur" de René Descartes) et enfin à travers la révolution industrielle, où l'enjeu était de produire au plus grand volume possible et à un coût minimum par la standardisation. Petit à petit, inconsciemment, la variabilité est devenue une gêne.

Aujourd'hui, nous sommes en train de poursuivre cette quête de maîtrise du vivant issu de la pensée moderne en cherchant à tout prix des solutions techniques aux multiples défis qui se présentent. Mais le risque est désormais de perdre le contrôle des techniques que nous avons inventées pour maîtriser le vivant. Il nous faut apprendre à laisser s'exprimer le vivant dans sa spontanéité, fût-ce au prix d'un renoncement à cette quête de maîtrise. Car si nous ne savons pas de quelle biodiversité nous aurons besoin demain, c'est peut-être, précisément, de ce foisonnement imprévisible que pourrait bien venir notre salut.

Qu'est-ce que l'Anthropocène ?

E.Delannoy : A travers les études publiées récemment¹, nous pouvons préciser l'impact de l'anthropocène - c'est-à-dire l'influence des activités humaines - sur le système vivant planétaire. En proportion du poids total des mammifères vivants sur terre, 36% sont constitués par Homo Sapiens et 60% par le poids des mammifères élevés pour l'homme. Les mammifères sauvages représentent seulement 4% ! Et 70% de la masse totale des oiseaux sont des poulets. Enfin aujourd'hui, le poids total du plastique cumulé depuis que nous en fabriquons est de 8 GT équivalent carbone, soit le double de la biomasse constituée par l'ensemble des animaux vivants (4 GT)...

Or chaque fois que nous perdons une espèce, nous perdons aussi ses interactions avec les autres espèces, et ce qu'elle pourrait nous apporter ou nous inspirer demain. Nous dépendons de la biodiversité pour tout. Et pourtant nous n'en connaissons qu'une fraction infime, alors même que nous en dépendons à chaque instant.

B.David : Les espèces représentent une forme de richesse. Mais au sein des espèces il y a des individus, plus ou moins abondants. Les crises sont des déclin d'abondance, des processus multifactoriels, insidieux et sans hécatombe. Il y a eu dans le passé 5 grandes extinctions. Les mécanismes sont-ils les mêmes que ceux qu'on voit à l'œuvre aujourd'hui ? En étudiant les référentiels du passé, nous sommes aujourd'hui au tout début d'une crise, mais nous sommes bien sur les taux des plus grandes crises qui ont généré des extinctions massives.

Comment l'être humain peut-il se saisir des enjeux liés à la biodiversité ?

B.David : Il existe différentes échelles de temps. Le temps de l'évolution : des centaines de milliers d'années. Le temps de l'adaptation écologique : des dizaines d'années. Et puis le temps de l'individu : des semaines. Nos enjeux sont très court termistes, pourtant il faut arriver à penser ces futurs lointains.

Différentes attitudes s'affrontent. La technologique "on va trouver une solution technique", la cynique "c'est l'évolution", et puis l'attitude responsable : avoir un regard sur nous-mêmes et nos actions, agir sur les facteurs de pression, et penser collectivement des futurs possibles.

E.Delannoy : Ce qui est important c'est de porter un nouveau regard sur la relation entre l'humain et le non humain. Ce nouveau regard doit nous apprendre à accueillir la différence, et nous transformer pour l'accueillir - même si c'est plus la biodiversité qui nous accueille que l'inverse -, pour enfin voir dans la (bio)diversité une opportunité plus qu'une menace.

Aujourd'hui, ce que nous ne connaissons pas, nous cherchons à le maîtriser. Nous pourrions, pour inventer cette nouvelle relation avec le vivant, nous inspirer de la pratique du Surf. Le surfeur, lui, tire parti de la puissance de la vague qu'il ne maîtrise pas. Ce qu'il maîtrise, ce sont les techniques qu'il a mises au point pour réagir, mais pas la vague.

Quel message auriez-vous envie d'adresser à des chefs d'entreprise aujourd'hui ?

E.Delannoy : Repenser notre relation au vivant impose de repenser notre rapport à la technologie. A chaque fois qu'on innove, quelles vont être les conséquences ? L'éco-conception permet de chercher la bio-compatibilité, mais est-ce que cette innovation est pour autant « évo-compatible » dans le sens où elle laisse ouvert les futurs possibles de l'évolution ? Est-ce que cette innovation va fermer des portes, ou ouvrir le champ des possibles, et laisser une place à la spontanéité du vivant ?

Il y a 600 millions d'années, l'ancêtre commun de tous les vertébrés était un modeste chordé nommé Pikaia gracilens. Quel observateur aurait pu prévoir que cette modeste créature de 4cm de long allait avoir une descendance aussi variée ? Le message à retenir est que toute espèce est à préserver non seulement pour ce qu'elle est, mais aussi pour ce qu'elle pourrait engendrer dans le temps long de l'évolution.

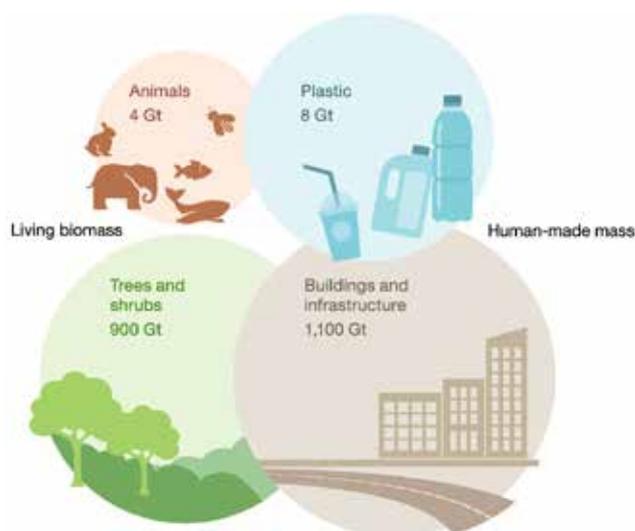
B.David : La biodiversité est complexe : il faut accepter un certain niveau d'ignorance et d'incertitude. C'est difficile à entendre pour un homme politique ou un dirigeant d'entreprise : **la biodiversité ne se prédit pas, ne se met pas en équation, c'est le saut dans l'inconnu.**

Mais avant de passer un certain seuil de déclin, la biodiversité est résiliente ! Cela veut dire qu'elle peut se régénérer. Passé le seuil, il est trop tard.

Il faut alors se poser la question des modes de vie, des limites : l'utilisation des jets privés, le tourisme spatial, le fait d'acheter des jeans trop souvent... et se doter de règles collectives pour coexister partout.

Retroussons-nous les manches, et c'est ce que vous faites ici à la CEC !

1. Emily Elhacham, Liad Ben-Uri, Jonathan Grozovski, Yinon M. Bar-On & Ron Milo, "Global human-made mass exceeds all living biomass", 9 December 2020



Contrasting key components of global biomass and anthropogenic mass in the year 2020 (dry-weight basis). The ratio between the circle areas within each pair represents the corresponding mass ratio of the two illustrated masses. For visual clarity, the two pairs use different scales. The plastic estimate includes plastic currently in use and plastic waste, taking into account recycling. Infrastructure includes the mass of constructed elements, such as roads.

PROTÉGER SON MILIEU POUR ASSURER LA DURÉE DE SON BUSINESS

PAR DOROTHÉE BROWAEYS

Notre rapport au vivant a basculé.

Car nous découvrons que nos conditions de vie se dégradent, que le climat se dérègle, menaçant de rendre la Terre inhabitable. Nous réalisons aujourd'hui que nous pouvons respirer, manger, habiter sur Terre grâce à 3,8 milliards d'années d'évolution qui ont généré les équilibres climatiques et atmosphériques favorables à la vie humaine.

Le vivant n'est pas un décor, un environnement extérieur à nous. **Nous sommes notre milieu** : l'air que nous respirons, les aliments que nous ingérons... Et notre santé repose sur des « aliens » qui habitent dans nos intestins, nos muqueuses : grâce à notre microbiote nous pouvons digérer...

Parce que le vivant est notre assurance-vie, toutes nos activités doivent devenir « **écologiquement compatibles** ». Quantité de repères basculent dès lors que nous prenons acte des limites planétaires et écologiques. Et celles-ci sont déjà dépassées pour cinq d'entre elles !

Cela veut dire

- Ne pas nuire et **viser l'innocuité**. Réduire nos impacts (pollutions, GES...), éviter de perturber les écosystèmes, d'artificialiser les sols, de consommer trop de ressources et d'énergies (frugalité),
- Contribuer à **maintenir les milieux naturels**, s'inspirer des inventions et des métabolismes de la nature, augmenter la diversité et les relations,
- Miser sur les **processus de régénération** en visant des performances multiples, en répondant à plusieurs défis en même temps, en privilégiant des approches intégrées engageant les chaînes de valeur étendues.

Il ne s'agit pas d'aménager nos projets à la marge, il nous faut **apprendre un « nouveau pilotage »** en utilisant :

- **Des outils tels que la Boussole éco-compatible de TEK4life¹** qui permet de baliser cinq étapes successives pour devenir une entreprise contributive, apportant

son tribut au maintien des écosystèmes.

- Un **retroviseur qui va renseigner les impacts** (usage de ressources, dégradations, pollutions, émissions de GES). Il s'agit de déployer des **métriques pour évaluer et suivre l'état des milieux naturels**.
- un embrayage pour **passer en « régime de soutenabilité forte »** grâce à une **comptabilité écologique** où le capital vivant n'est pas substituable (la compensation n'est pas une solution).



Pour faire ce « shift », chaque étape proposée par la Boussole éco-compatible est essentielle : se situer dans son (ses) territoire(s) pour inventer des coopérations ; renseigner les empreintes, fixer une trajectoire soutenable, établir une comptabilité écologique de l'organisation qui pourra ainsi savoir comment elle contribue à son écosystème physique, humain et social.

La transformation des pratiques, voire du modèle d'affaires, passent par deux défis à relever :

- revoir le **rapport à la performance** pour englober des performances écologiques et sociales,
- donner des prises pour **évaluer l'état fonctionnel des écosystèmes** (avec des métriques adaptées).

Trois exemples ont été présentés : celui du groupe BEL qui fait évoluer ses pratiques après repérage des empreintes carbone les plus fortes de certains de ces produits. De son côté, Danone amorce une expérimentation comptable pour objectiver les gains écologiques de l'agriculture régénératrice qu'elle soutient. Enfin, le groupe Veolia souhaite traduire comptablement les gains du recyclage plastique.

Il est bon pour les dirigeants de sentir qu'ils ne sont pas seuls à bifurquer et à adopter des feuilles de route compatibles avec les limites planétaires. De plus, cette « **adhésion écologique** » sera « payante ». En effet, tout l'environnement réglementaire, social et financier est en train d'adopter des **normes culturelles** d'alignement à la trajectoire 1.5°C de l'Accord de Paris.

Face aux risques et vulnérabilités qui augmentent, c'est une véritable **compétitivité écologique** qui se met en place. Avec la perspective enthousiasmante de « garantir les convivialités » humaines mais aussi interspèces, conditions de notre avenir à tous. La considération accrue pour le monde vivant fait ainsi émerger de nouvelles valeurs. L'écologue américain, Aldo Leopold résume ce « tournant relationnel » ainsi : « Il me paraît inconcevable qu'une relation éthique à la terre puisse exister sans amour, sans respect, sans admiration pour elle, et sans une grande considération pour sa valeur ». Vers une économie écologique...

« Refuser d'inclure, dans les calculs de la gouvernance et de l'économie, le prix des violations des systèmes biologiques supports de vie, c'est être dans une logique de délire. »

Pour ne pas disparaître, Wade David, 2011

Nous ne pouvons bien nous porter comme entreprise qu'en écoutant notre écosystème, nos voisins, notre territoire, en comprenant **les interdépendances**. Mieux vaut en prendre soin et protéger ce milieu qui permet votre croissance.

- En cas de coup dur, vous pouvez compter sur des coopérations, des adaptations et vous pouvez être résilient, grâce aux autres.
- Le milieu fournit beaucoup de ressources, comment maintenir leur renouvellement pour assurer la durée de votre business ?

1. La Boussole éco-compatible est une marque déposée de TEK4life dont Dorothee Browaeys est la fondatrice.

Dorothee Browaeys

Présidente de TEK4life, Dorothee coordonne l'Alliance ComptaRegeneration pour rendre tangibles la viabilité des modèles d'affaires. Elle enseigne la culture du vivant et collabore à différentes revues. Elle est l'auteur de plusieurs ouvrages dont *L'urgence du vivant : vers une nouvelle économie* paru en 2018.



S'INSPIRER DE LA NATURE : DISNOVER POUR INNOVER

D'ARNAUD GROFF, RÉSUMÉ PAR CLAIRE DE BOURMONT

Session 4 : Intervention d'Arnaud Groff, chercheur en management de l'innovation et CEO d'Innovative Communities : comment transformer l'entreprise en "disnovant" pour s'adapter continuellement ?



Aujourd'hui, **la structure la plus innovante sur la terre, c'est la nature !** Nous les hommes, devrions nous inspirer largement de son étonnante faculté d'adaptation : la nature est en perpétuel mouvement pour s'adapter aux circonstances.

Nous ne considérons pas assez l'innovation dans un mouvement continu : **nous confondons trop souvent innovation et technologie.** Il n'y a aucun lien entre la quantité d'investissement en R&D d'une entreprise et sa capacité d'innovation : si la R&D permet le développement de nouvelles connaissances, l'innovation est l'intégration et l'acceptation de ces nouvelles connaissances dans un système existant pour qu'elles créent de la valeur.

Le mot « **disnovation** », créé par un collectif d'artistes, définit une innovation qui réunit la technologie, le progrès et le respect de l'environnement. La disnovation repose sur deux principes :

- L'innovation doit être au service du progrès, cette utopie collective choisie ;
- L'innovation doit non seulement obtenir des résultats mais aussi transformer les acteurs eux-mêmes.

Comment Décathlon en Belgique a-t-il réussi à maintenir 80% de son chiffre d'affaires malgré la fermeture de ses magasins pendant la crise sanitaire ? Grâce au travail de son service RH depuis des années, son directeur a su créer **une intelligence collective capable de s'adapter.**

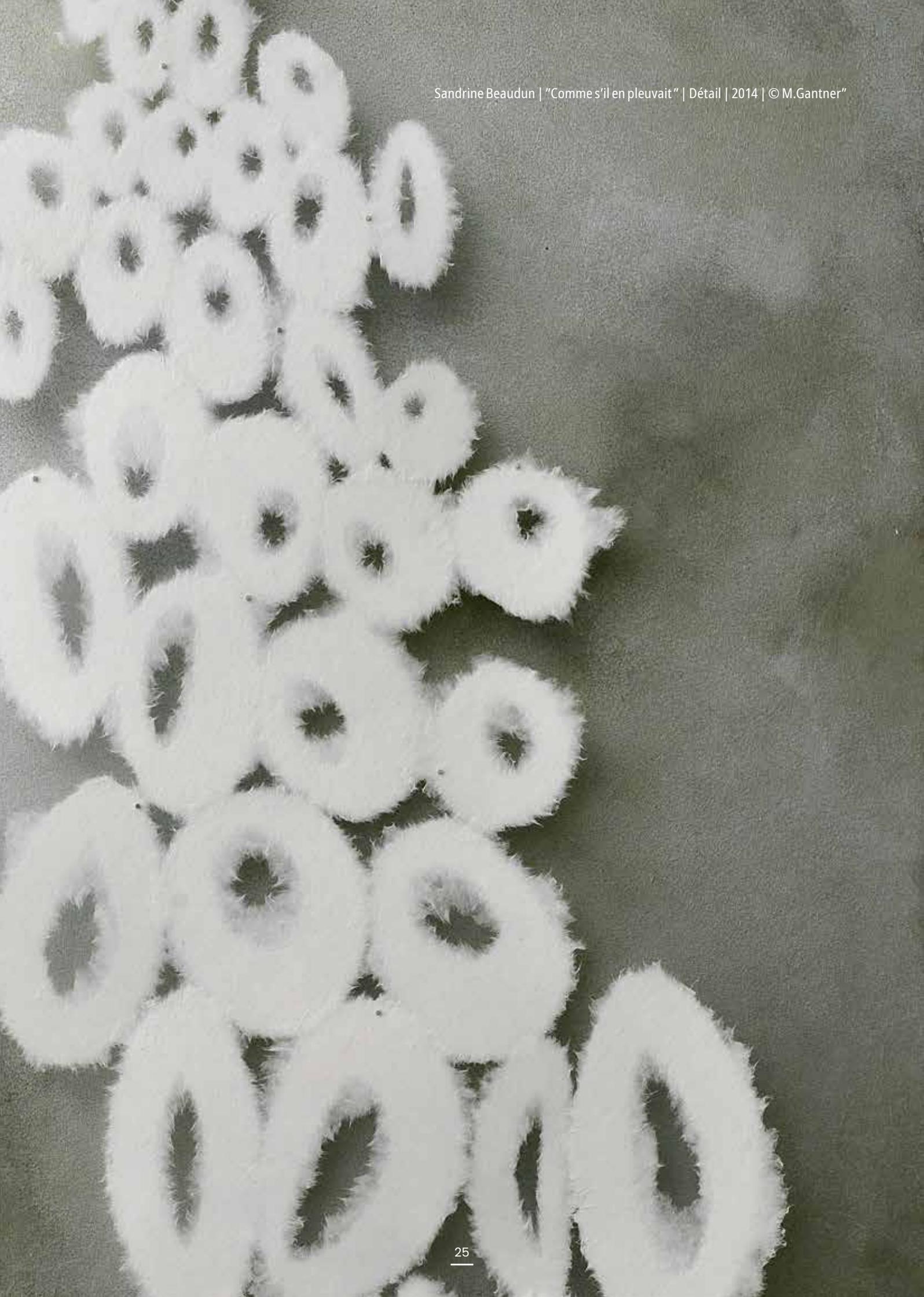
C'est justement ce que propose la disnovation : **activer l'intelligence collective pour avancer dans une logique de flux vers un but commun** sur lequel on s'est préalablement alignés. Il s'agit de retrouver les bienfaits de l'**effectuation**, c'est-à-dire se mettre en mouvement et explorer, apprendre en faisant, pour se transformer.

Or **l'incubateur idéal de la transformation est l'entreprise.** Les pratiques managériales conditionnent les capacités à s'adapter aux multiples problématiques actuelles mais aussi futures. Cependant, ses deux grandes activités, l'exploitation (le connu) et l'exploration (l'inconnu) sont trop souvent séparées. Il faut apprendre à les combiner et **passer de la peur de perdre à l'envie de gagner, en assumant le droit à l'erreur.** Créer des endroits où l'intelligence collective peut s'exprimer dans l'entreprise (des « **bacs à sable d'innovation** ») permet de développer sa capacité d'adaptation et d'innovation. Car **la transformation se dessine en avançant, elle ne s'impose pas !**

Le dirigeant doit être un leader qui donne le sens : il emmène ses équipes et mise sur leur capacité à s'adapter, à saisir les opportunités, à changer de trajectoire et continuer à avancer, en célébrant les victoires intermédiaires (comme les ceintures au judo).

Le but de l'innovation n'est pas d'imaginer ce qui n'est pas imaginable, mais de **se mettre dans les conditions de la transformation**, pour être acteur (en chemin) et pouvoir s'adapter agilement à un monde en perpétuelle évolution.

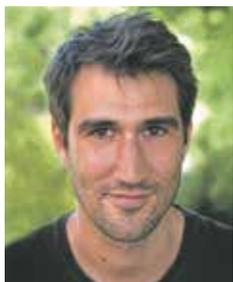
Comme le disait Francis Blanche : « Face au monde qui change, il vaut mieux penser le changement que changer de pansement ! ». L'homme est un mammifère créateur de sens et résilient ; il faut tout miser sur l'intelligence humaine ! Nous pouvons garder les silos, si nous créons des passerelles entre eux. Transformer l'état d'esprit des collaborateurs en leur donnant le droit à l'erreur, en favorisant la collaboration et l'action prend des années, mais **l'essentiel, c'est le mouvement !**



INTERVIEW

PILI : DES COULEURS MOINS POLLUANTES

INTERVIEW DE JÉRÉMIE BLACHE PAR CLAIRE DE BOURMONT



Jérémie Blache, participant de la CEC, est cofondateur de PILI, une jeune start-up qui s'attaque au problème de l'empreinte carbone de l'industrie des couleurs, en proposant des couleurs renouvelables issues de la pointe de la biotechnologie et de la chimie organique.

Quelle est l'origine de PILI ?

Sensibilisé à l'environnement et à la santé par mon père, agriculteur puis directeur d'un magasin bio dans le sud de la France, j'ai réalisé que les sujets environnementaux se jouent au moment de la production de biens et services par les entreprises. À la fin de mes études de finance à Toulouse, j'ai eu envie de participer à des projets à impact. J'ai rencontré mes futurs associés, étudiants en biologie et en design, qui montaient **un atelier pédagogique expliquant comment les micro-organismes peuvent être une alternative à la pétrochimie pour créer de la couleur**. Des contacts de plusieurs sociétés industrielles intéressées par ce concept et la participation à un concours de start-up biotech nous ont aidés à trouver les fonds nécessaires pour créer PILI en 2015.

Pourquoi ce nom et pour quelle mission ?

PILI est le pluriel de pilus (poil en latin). En biologie, les pili sont des canaux qui permettent aux micro-organismes d'échanger des informations pour développer des nouvelles fonctionnalités et s'adapter à l'environnement.

La mission de PILI est de **décarboner l'industrie de la couleur pour sortir de la pétrochimie**, qui produit 99% de la couleur. Cette industrie émet plus de 200 millions de tonnes de CO2 par an, soit la moitié des émissions de toute la France !

Comment ? Nous combinons le processus de la fermentation de produits bio-sourcés avec des processus chimiques pour fabriquer **des colorants deux fois moins émetteurs de CO2 que les produits pétrochimiques**. Grâce à des

financements privés et publics, nous sommes en train d'industrialiser ce procédé à impact environnemental réduit. En 2022, nous produisons la première tonne d'indigo fabriqué à partir de biomasse, **aussi performant que de l'indigo synthétique**.

Quels sont vos principaux challenges ?

Nous devons trouver le temps et les ressources financières pour **développer un procédé compétitif avec des processus industriels développés depuis plus de 100 ans par la pétrochimie** : pour challenger les procédés très polluants de cette industrie dont les outils sont amortis, nous bénéficions du soutien financier de la France via BPI France. Notre activité, qui combine réindustrialisation, innovation, écologie et utilisation des ressources locales est potentiellement exportatrice, donc intéressante pour notre pays.

En quoi le vivant peut-il inspirer nos business modèles ?

Nous devons surtout **repérer ce qui est utile dans la nature pour l'homme**. Comprendre comment fonctionne le vivant nous aide à discerner ce qu'on peut utiliser et ce qu'on doit protéger. Notre procédé de fabrication des colorants combine un processus de fermentation naturel avec des processus chimiques créés par l'homme, car la fermentation seule ne permet pas tout. L'essentiel est aussi de mesurer l'impact sur l'environnement de ce que l'on fait.



Sara El Samman | "Des écotonalités naturelles III" | 2022

Qui?

Créée en 2015, PILI est une start-up de 30 personnes aujourd'hui.

Sa mission?

Décarboner l'industrie de la couleur au moyen de combinaison de la fermentation et de la chimie verte, pour sortir de la pétrochimie très polluante.

Pourquoi?

Utilisée de façon raisonnée depuis des millénaires à partir de sources naturelles minérales, végétales ou animales, la couleur a fait l'objet depuis 1850 d'une emprise des chimistes, qui produisent désormais 99% des colorants synthétiques à partir de ressources fossiles. Aujourd'hui, les couleurs sont partout, mais la production de colorants est très polluante. Comment changer les modes de production et aussi les modes d'utilisation des couleurs? C'est la question à laquelle PILI a voulu répondre.

Comment?

PILI combine des technologies de fermentation de produits bio-sourcés (biomasse) et des processus chimiques pour fabriquer des colorants aussi performants que ceux produits par l'industrie pétrochimique et moitié moins polluants.

Quel impact?

PILI souhaite avoir un impact sur trois secteurs :

- **L'industrie** : réduction des émissions de CO₂, utilisation de ressources renouvelables, baisse de la pollution
- **Projet « Gloire aux microbes »** : manifeste sur la vie des micro-organismes
- **L'agriculture** :
 - Régénérer les paysages qui servent à produire les biomasses non alimentaires par une approche territoriale ;
 - Aller chercher des sources de sucre pour la fermentation dans des déchets de papiers.

Comment voyez-vous l'avenir de votre activité?

Les couleurs doivent non seulement être moins polluantes, mais aussi moins présentes dans nos vies. Dans tous les domaines, surtout dans la fast fashion ou pour les emballages non essentiels, nous devons aller vers **un usage plus raisonné de la couleur et une production moins énergivore.**

À partir de la fermentation, nous produisons des colorants mais aussi d'autres molécules qui peuvent toucher beaucoup d'applications (cosmétiques, antioxydants...) et permettre aussi le stockage d'énergie.

Pour conclure...

L'effort collectif de la CEC pour faire prendre conscience que la question du climat mérite d'être comprise et mesurée me donne beaucoup d'espoir et d'énergie.

Avec notre activité, nous avons **une force de transformation de nos écosystèmes** : en développant nos produits à partir de biomasse et non de pétrole, nous pouvons influencer sur la manière dont cette biomasse est créée et contribuer à une meilleure gestion des ressources et à leur régénération.

COMMENT LE MARKETING DEVIENT-IL ÉCO-COMPATIBLE ?

PAR STÉPHANIE MOITTIÉ

Nous avons besoin de réancrer le marketing dans la durabilité

Le marketing, comme tous les autres métiers de l'entreprise (achats, finance, RH, production...), doit transformer sa posture et ses pratiques pour se mettre au service de la redirection écologique. Réancrer le marketing dans la durabilité nécessite de se questionner et d'agir avec discernement, ce qui implique compréhension, connaissances et compétences. Le numérique a fondamentalement transformé les pratiques et les outils - voici une proposition de réinvention à l'ère de l'urgence écologique.

■ REPENSER le rôle de la marque

S'appuyer sur les valeurs et la raison d'être de l'entreprise pour définir le rôle sociétal de la marque, adopter une posture de marque contributive et collaborative, garantir la cohérence de l'ensemble des actions.

Exemple : CAMIF et son relancement en 2009 qui a placé la RSE au centre de son action avec notamment le statut d'Entreprise à Mission et la certification B Corp.

■ RESPECTER le vivant dans son ensemble

Proposer des produits et services les plus respectueux possible de la planète et de la société, innover dans le respect du vivant, utiliser des "évaluateurs" tiers officiels.

Exemple : SEB qui explore l'économie circulaire avec des actions à toutes les étapes du cycle de vie de ses produits - matériaux recyclés, réparabilité, réparation, seconde vie, recyclage.

■ RÉMUNÉRER chacun justement

Pratiquer, et défendre, des prix justes pour tous : les fournisseurs, l'entreprise, les consommateurs... sans reporter à d'autres les coûts de réparation des impacts négatifs sur la nature ou la société.

Exemple : C'EST QUI LE PATRON ?! dont les prix sont définis en concertation avec les consommateurs et producteurs avec un cahier des charges co-écrit.

■ RACONTER ce qui fera la différence

Rendre la transition écologique accessible et désirable, construire des nouveaux imaginaires autour d'une société respectueuse, inclusive et durable, parler des engagements et des voies de progrès de façon honnête, permettre aux consommateurs de faire des choix éclairés et conscients.

Exemple : IKEA avec sa fameuse lampe rouge. 2 films publicitaires à 16 ans d'écart (2002 vs 2018), une même structure narrative mais une conclusion radicalement différente : de "new is better" à "old is beautiful".

■ RÉDUIRE les impacts négatifs

Réduire l'impact négatif de la distribution, physique et numérique, produire les éléments de communication de façon raisonnée en limitant l'impact négatif au maximum.

Exemple : FRANPRIX qui en 2021 a lancé en pilote le premier concept de vrac de grandes marques.

■ RALLIER à de nouveaux modes de vie

Écouter et impliquer les consommateurs déjà en transition, sensibiliser et embarquer les autres vers une consommation durable, faciliter la transition et l'engagement de tous pour le bien commun.

Exemple : INTERMARCHÉ avec sa campagne de promotion des "Fruits et légumes moches" pour éviter le gaspillage alimentaire.

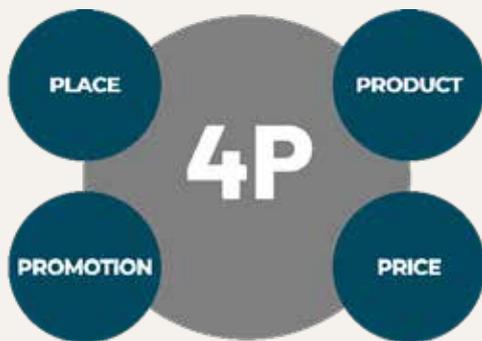
Après un parcours de plus de 20 ans en marketing et communication numériques, dans des grands groupes de communication, au service de marques internationales, Stéphanie Moitié a fondé URVAD, dont la mission est d'accompagner les équipes marketing dans la transformation de leurs pratiques, pour des marques qui contribuent positivement à un monde durable. Elle a également créé pour un marketing contributif.fr, la plateforme numérique qui donne l'envie et les clés d'un marketing (+) responsable.

Stéphanie Moitié



UN NOUVEAU MIX MARKETING POUR DES MARQUES CONTRIBUTIVES : LES 6R

Le mix marketing des origines,
1960s-1990s



Le mix marketing de la transformation
numérique, 2000s-2010s



Le mix marketing de l'adhésion écologique,
2020s





CAS PRATIQUES

3 ENTREPRISES DE LA CEC PASSENT LE STRESS-TEST DE CHRISTOPHE SEMPELS

PAR OLIVIA RUBELLIN

RECONNECTER SON ENTREPRISE AUX ENJEUX DU VIVANT

Trois entreprises de la CEC du secteur BTP, du numérique et de l'agriculture se sont prêtées sur scène lors de la Session 4 au jeu du "Stress test".

Le groupe Briand, Davidson Consulting et Olga ont présenté leur feuille de route régénérative à Christophe Sempels, Docteur en sciences de gestion, Co-fondateur de Lumia, institution spécialisée dans les nouveaux modèles économiques.

Retrouvez ici ce que Christophe a partagé à nos participants.



COMMENT RECONNECTER LE BTP AU VIVANT ? AVEC LE GROUPE BRIAND

Le point de départ de la redirection écologique d'une entreprise est l'identification des écosystèmes dont elle dépend et sur lesquels elle agit : avec quels éléments de la biosphère et avec quelles communautés humaines l'entreprise est-elle en prise directe ? Quelles sont les limites planétaires et les enjeux sociaux en lien direct avec son activité ?

Le secteur du BTP est le premier extracteur de ressources, le premier générateur de déchets et le deuxième émetteur de CO₂. Le groupe Briand, entreprise de construction, souhaite tendre vers un modèle régénératif en revisitant la conception de ses bâtiments, leurs fonctionnalités et leur résilience.

Une entreprise de BTP peut en effet se reconnecter au vivant par le choix des matériaux en favorisant les matériaux décarbonés comme l'acier recyclé, le béton décarboné ou le bois, qui séquestre le carbone sur le temps long. Il faut considérer à la fois la manière dont on prélève ces ressources mais aussi l'importance du réemploi et du recyclage. Lorsque je prélève un arbre, j'en replante 4, ainsi je restaure les écosystèmes. On peut aussi repenser les modes de conception et d'architecture grâce au biomimétisme.

Ensuite, il s'agit de repenser complètement la fonctionnalité du bâtiment : créer des bâtiments productifs qui proposent des équipements, des infrastructures multifonctionnelles et mutualistes à l'échelle d'un quartier. Par exemple des bâtiments qui produisent de l'énergie et génèrent de l'eau pour les riverains, dotés d'espaces récréatifs pour les usagers et le quartier.

La construction régénérative rend les ouvrages existants résilients, préserve les espaces naturels, améliore le confort et les usages. Le bâtiment devient un puits de carbone, un producteur d'énergie renouvelable, une banque de matériaux. Il s'agit de penser le quartier comme un nouveau terrain de jeu en travaillant sur des alliances avec le vivant pour prendre en charge de nouvelles problématiques.

Au niveau régional, il s'agit de relocaliser les emplois en entretenant et rénovant l'existant, en préservant les espaces naturels.

Enfin, il ne faut pas négliger l'importance de la coopération, dès le départ de la réflexion sur les enjeux socio-écologiquement régénératifs, en commençant par cartographier son système d'acteurs pour identifier les alliés et les contestataires, les intérêts divergents et les intérêts convergents. Les points de friction sont précisément là où il faut introduire de l'innovation.



COMMENT PROJETER UNE ENTREPRISE DU SERVICE NUMÉRIQUE DANS LE RÉGÉNÉRATIF ?

AVEC L'ENTREPRISE DAVIDSON

Le premier objectif doit être la maîtrise de ses propres impacts. Cela suppose d'éco-concevoir les architectures techniques, d'augmenter la durée de vie des équipements et donc de prévoir aussi des logiciels qui ne présupposent pas de rendre automatiquement obsolètes les équipements techniques qui les font tourner.

Bien entendu cela amène à réfléchir à un nouveau modèle économique centré sur l'usage car, aujourd'hui, personne n'a intérêt à allonger la durée de vie d'un équipement informatique pour le vendre. Il serait intéressant à cet égard de se renseigner sur les pratiques d'autres secteurs sur les changements de dynamique de performance : par exemple dans le domaine énergétique, où il existe des contrats de performance énergétique dans lesquels les économies d'énergie sont valorisées sur un plan monétaire. Et si on créait un contrat de performance numérique ?

Les activités d'une entreprise de services numériques sont par essence loin du vivant. Il faut pouvoir trouver au sein de l'écosystème coopératif de l'entreprise des points d'insertion vers le vivant et faire porter l'effort de régénération à l'échelle de l'écosystème coopératif tout entier. Il s'agit de réduire l'impact négatif de son activité au seuil incompressible, puis de s'insérer dans des projets à visée régénérative.



COMMENT RECONNECTER SON ENTREPRISE D'AGRO-ALIMENTAIRE AUX ENJEUX DE L'ÉCOSYSTÈME AGRICOLE ?

AVEC L'ENTREPRISE OLGA

Là encore, la première étape est de s'intéresser à toutes les limites planétaires touchées : santé humaine, qualités nutritionnelles, santé de l'environnement.

Penser la régénération quand on est en prise directe avec le vivant comme l'est une entreprise d'agro-alimentaire consiste à réévaluer ses pratiques. Aller d'abord regarder

dans sa chaîne de valeur comment les agriculteurs travaillent. Les sols sont-ils vivants et régénératifs ? En premier lieu il faut travailler sur la restauration de leurs capacités de séquestration de carbone.

Ensuite il faut s'intéresser au cycle de l'eau : les agriculteurs sont-ils formés à l'hydrologie régénérative qui consiste à repenser l'aménagement du champ de manière à y séquestrer un maximum d'eau et à maintenir l'humidité dans les terres ?

On peut encourager aussi les pratiques d'élevage comme le pâturage rotatif et le pâturage régénératif qui contrebalancent les émissions de GES du bétail.

Evidemment il faut considérer le volet social, c'est-à-dire la rémunération des agriculteurs et le partage de valeur au sein de la chaîne. Sont-ils récompensés et sécurisés dans l'évolution de leurs pratiques ?

On pourrait être tentés de formuler la question générative sur la réduction d'impact négatif - consommer moins de ressources - ou sur la neutralisation - ne plus consommer de ressources. Mais ce n'est pas insuffler la régénération socio-écologique au coeur de son modèle.

Les modèles socio économiquement régénératifs sont des modèles économiques qui s'embranchent au vivant.

POUR ALLER PLUS LOIN, COMMENT METTRE LA RÉGÉNÉRATION AU CŒUR DE SON ORGANISATION ?

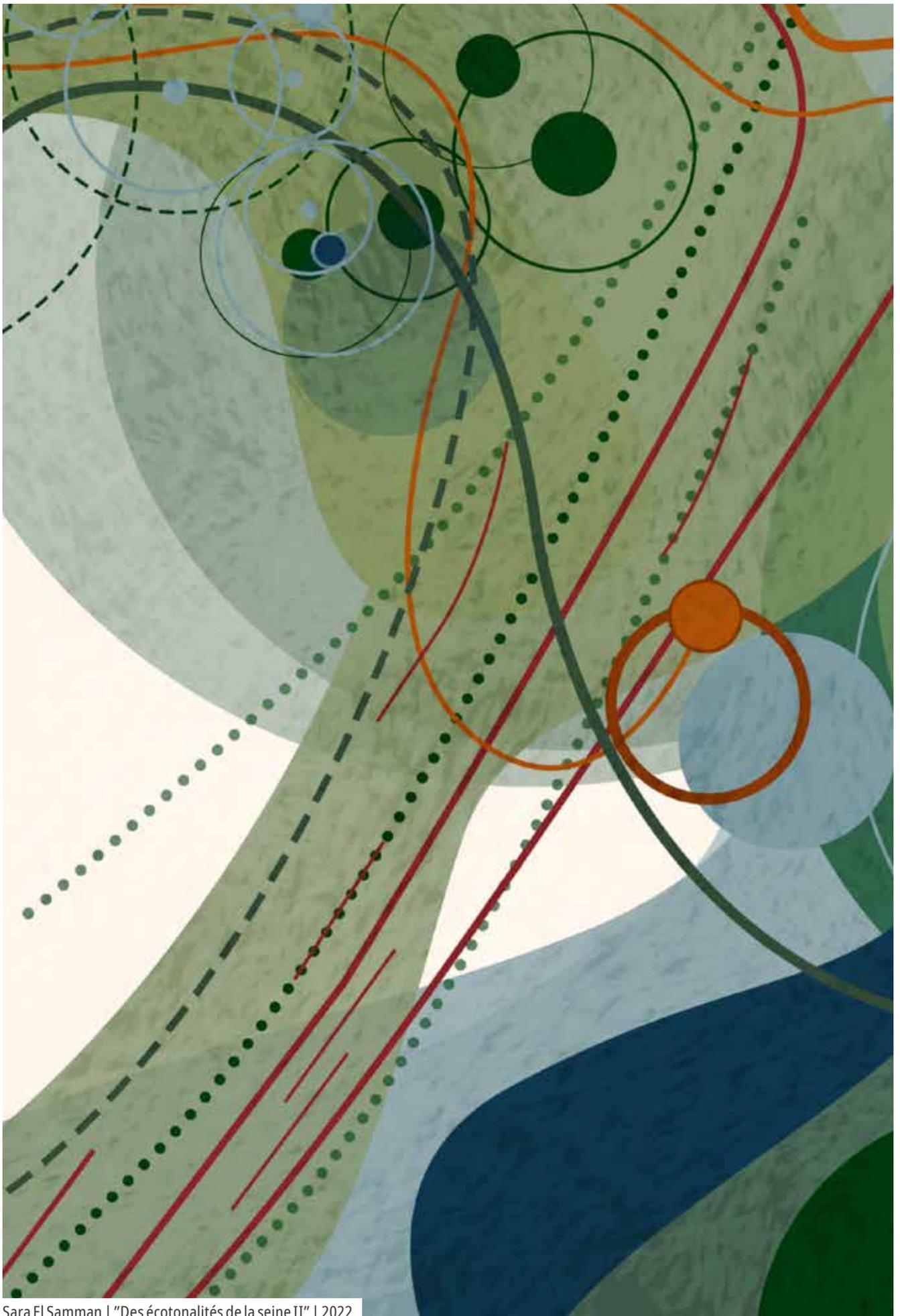
Repenser la gouvernance opérationnelle d'une entreprise peut la rendre plus vivante.

Prendre soin des humains fait partie du cahier des charges de la régénération socio-écologique. L'idée consiste à repenser les organisations et les environnements de travail là où ils peuvent avoir tendance à fatiguer, épuiser, voire essorer les collaborateurs et parties prenantes.

La gouvernance OPALÉ nous offre un cadre propice à penser la régénération socio-économique à l'intérieur de nos organisations. Il s'agit de la responsabilisation et de l'auto-nomisation, vectrices de motivation et d'engagement.

Pourquoi pas aussi promouvoir l'auto organisation collective, ce qui présuppose de faire monter les gens en compétence, de montrer qu'on a confiance en eux. Cela favorise les dynamiques de bien être.

Un concept central dans la gouvernance OPALÉ est celui de la plénitude : oser venir dans l'entreprise en étant véritablement soi. Ce sont des gouvernances qui viennent nous chercher intérieurement et qui questionnent les talents qui sont les nôtres et la manière dont on peut rendre ces talents disponibles à l'entreprise. Quand quelqu'un évolue grâce à ses talents, il évolue avec aisance et puissance, il a tendance à se régénérer plutôt qu'à s'épuiser.



Sara El Samman | "Des écotonalités de la seine II" | 2022



ACCÉLÉRER LE MOUVEMENT VERS UNE FINANCE DURABLE

La réglementation change. Peut-être pas assez vite pour que l'économie soit réencastrée dans la biosphère à la vitesse que nous souhaiterions, mais comprendre ce qu'on a, c'est s'équiper pour savoir demander la suite.

INTERVIEW

RÉGLEMENTATION EUROPÉENNE : LES PRINCIPALES ÉVOLUTIONS ACTUELLES ET À VENIR

INTERVIEW D'EMMANUELLE CORDANO PAR JULIETTE BAERD

Qui sont les principaux acteurs des normes comptables et financières aujourd'hui ?

Il existe deux normalisateurs aujourd'hui : au niveau international, l'IASB (International Accounting Standards Board, placé sous la supervision de l'International Financial Reporting Standards Foundation ou IFRS), et, au niveau européen, l'EFRAG (Groupe consultatif européen sur l'information financière). Si chacun développe des normes comptables et financières, il existe des différences substantielles.

En effet, les normes développées par l'IASB ne couvrent que la matérialité financière tandis que les normes européennes sont plus ambitieuses, avec une notion de double matérialité (il existe, par exemple, des normes sur l'eau et la biodiversité). Par ailleurs, l'IASB propose des normes d'application volontaire tandis que les normes de l'EFRAG s'imposent aux entreprises à travers des directives européennes.

Au niveau européen, qu'est ce qui change en termes de reporting extra-financier à partir de 2022 ?

En matière de reporting extra-financier, deux obligations réglementaires, dont l'une entrée en vigueur au 1er janvier 2022, viennent servir la stratégie finance durable du « Green Deal » de l'Union européenne (UE).

Le règlement « Taxonomy ». Depuis le 1er janvier 2022, cette taxonomie vise à classer les activités économiques

selon leur contribution au changement climatique, à travers un système européen de classification des activités durables. Avec cette taxonomie verte européenne, les entreprises devront déclarer, dès l'exercice 2021, les indicateurs exigés pour les six objectifs environnementaux (à l'heure actuelle, seuls deux des six objectifs - l'atténuation et l'adaptation au changement climatique - sont concernés), exprimés en ratios chiffre d'affaires vert, CapEx et OpEx verts, détaillés par objectif et activité.

L'objectif de cette taxonomie est double : inciter les acteurs économiques à identifier leur positionnement par rapport à la trajectoire de transition durable de l'UE et, ce faisant, permettre aux acteurs financiers de prioriser l'allocation de financement aux projets et actifs reconnus comme étant les plus contributifs à cette trajectoire.

Le règlement CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Ce règlement, qui entrera en vigueur pour les exercices comptables de 2023, va venir renforcer le règlement NFRD (Non Financial Reporting Directive) qui impose, depuis 2019, la publication d'un reporting extra-financier, connu sous le nom de DPEF (Déclaration de Performance Extra-Financière) en France. Le règlement CSRD prévoit ainsi :

- L'élargissement du périmètre des entreprises concernées par la publication de ce DPEF.
- De nouvelles normes dites de durabilité afin de rendre compte des informations sur le volet environnemental, social et de gouvernance.

Expert-Comptable, Emmanuelle Cordano a créé CSR4Finance en 2020 pour mettre à disposition sa double expertise reporting financier et reporting extra financier au service des directions financières et des directions RSE dans le but d'améliorer la performance globale des entreprises.



Emmanuelle Cordano



Sandrine Beaudun | "Matières" | Détail | © M.Gantner

ACCÉLÉREZ VOTRE TRANSITION GRÂCE AUX OUTILS LÉGISLATIFS

PAR JULIETTE BAERD

Présente à la session 3 de la CEC, Laurence Maillart-Méhaignerie, députée LREM en Ille-et-Vilaine et présidente de la commission du Développement durable et de l'Aménagement du territoire à l'Assemblée nationale jusqu'en juin 2022 a détaillé le cadre législatif et réglementaire pour passer à l'action et accélérer la transition écologique des entreprises. Revue de détails.

Un cadre législatif & réglementaire pour créer les conditions d'enclenchement de la transition

LOI CLIMAT ET RÉSILIENCE

Issue des travaux de la Convention Citoyenne pour le Climat, la loi Climat et Résilience, entrée en vigueur en août 2021, lutte contre le dérèglement climatique et vise le renforcement de la résilience face à ses effets. Parmi les mesures phares, la création d'un délit général de pollution des milieux ou la fin de vente des véhicules émettant plus de 95 gCO₂/km en 2030.

LA LOI «ANTI-GASPILLAGE POUR UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE» (AGEC)

Entrée en vigueur le 1er janvier 2022, la loi vise à transformer notre économie linéaire - produire, consommer, jeter - en une économie circulaire. Cette loi fixe de nouveaux objectifs pour les années à venir comme la fin du plastique à usage unique d'ici 2040 ou la lutte contre l'obsolescence programmée. Et pour les entreprises, elle impose l'obligation de recycler ou réutiliser leurs invendus non-alimentaires.

AU NIVEAU EUROPÉEN : LA DIRECTIVE CSRD SUR LE REPORTING EXTRA-FINANCIER

À partir de 2023, la directive européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) remplacera la directive NFRD (Reporting Non Financier des Entreprises) pour étendre l'obligation de reporting à un plus grand nombre d'entreprises. Cette politique vise à créer un ensemble de règles qui, à terme, amèneront la publication d'informations sur la durabilité au même niveau que la publication d'informations financières. En France les nouvelles dispositions remplaceront la déclaration de performance extra-financière (DPEF) à partir du 1er décembre 2022.

Des dispositifs et outils pour permettre le passage à l'action

LE PLAN « FRANCE 2030 »

Lancé en octobre 2021, le plan d'investissement pour la France de demain, doté de 30 milliards d'euros sur cinq ans, vise à développer la compétitivité industrielle et les technologies d'avenir. Il poursuit 10 objectifs pour mieux comprendre, mieux vivre et mieux produire, à l'horizon 2030. La moitié du plan, à savoir environ 15 milliards d'euros, est consacré à la transition écologique, avec, entre autres, l'ambition de décarboner l'industrie et de faire de la France le leader de l'hydrogène vert. Parmi les dispositifs du plan, le prêt vert de BPI et l'Ademe permettent notamment aux entreprises de financer leurs projets de transition écologique.

L'ÉLABORATION DE FEUILLES DE ROUTE DE DÉCARBONATION

Dans le cadre de la loi Climat et Résilience, les feuilles de route des filières économiques (charbon, ciment...) ont été construites au printemps 2021 pour coordonner les actions à mettre en œuvre par les acteurs privés et les pouvoirs publics afin d'atteindre les objectifs de baisse des émissions de gaz à effet de serre (vous pouvez retrouver le détail de ces feuilles de route sur <https://www.ecologie.gouv.fr/>).

LA PLATEFORME IMPACT.GOUV.FR

Lancée en mai 2021, la plateforme permet à toute entreprise volontaire de s'engager dans une démarche de transparence sur sa performance extra-financière. Quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, toute entreprise est ainsi invitée à partager, en accès libre, ses données environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) et, ainsi, à affirmer ses pratiques en la matière. Pour accompagner au mieux les entreprises dans cette démarche, la plateforme met également à disposition des ressources documentaires.

LE PORTAIL « MISSION TRANSITION ÉCOLOGIQUE »

Lancé en décembre 2021, ce moteur de recherche à destination des entreprises vise à améliorer la lisibilité des aides publiques écologiques. Ce portail réunit, en une seule porte d'entrée, les 500 dispositifs de financements existants, de la BPI à l'Ademe jusqu'aux aides européennes en passant par les Régions. La plateforme propose aussi la possibilité d'être rappelé par un conseiller expert de la transition écologique, pour répondre aux questions et réorienter au besoin.

LE « DIAG DÉCARBON'ACTION »

Lancé en octobre 2021 par BPI France et l'Ademe, ce dispositif vise à accompagner les TPE et PME dans la diminution de leur empreinte carbone, à travers la définition de plans de réduction de leurs émissions.



INITIATIVES

COMPTABILITÉ EXTRA FINANCIÈRE, 3 ENTREPRISES EXPÉRIMENTENT

LES ENTREPRISES EOSTA, ARECO, XYLEO ET NEPSEN SE SONT ESSAYÉES À LA COMPTABILITÉ EXTRA FINANCIÈRE ET PRÉSENTENT LEUR MÉTHODE DE MESURE D'IMPACT.

DE SOUAD TAÏBI PAR JULIETTE BAERD

PREMIER POINT D'ENTRÉE : TENTATIVE DE COMPARAISON = MODÈLE COMPARATIF

Eosta, entreprise néerlandaise de distribution de fruits et légumes bio, a lancé en 2017 un projet pilote de comptabilité du coût réel, pour proposer une approche plus juste de la création de valeur. Cette méthode a permis de rendre compte des coûts et bénéfices liés à la production en agriculture biologique sur les dimensions économiques, sociales et environnementales, en comparaison à ceux utilisés en agriculture conventionnelle.

Concrètement, les impacts des produits d'Eosta et de ceux en agriculture conventionnelle ont été mesurés puis comparés, autour de cinq types d'impacts :

- **Moyens de subsistance** : mesure de l'impact socio-économique d'Eosta sur ses différentes parties prenantes
- **Santé** : mesure de l'impact des pesticides sur la santé des consommateurs et de la sécurité au travail des partenaires producteurs
- **Climat** : mesure des émissions de gaz à effet de serre et de séquestration de carbone par les fabricants d'intrants agricoles, les partenaires producteurs et Eosta
- **Eau** : mesure de l'utilisation et de la pollution de l'eau chez les partenaires producteurs
- **Sol** : mesure de l'érosion des sols chez les partenaires producteurs.

Puis, grâce à la technique de monétarisation des impacts mesurés, qui permet d'attribuer une valeur monétaire aux externalités produites, la mesure de ces impacts a été traduite en coûts et bénéfices, incorporés dans une matrice P&L.

Les résultats sont encourageants : les bénéfices induits par la production en agriculture biologique sont supérieurs à ceux en agriculture conventionnelle. Ainsi, en 2015, les bénéfices associés à la préservation des sols atteignent l'ordre de 1,5 millions d'euros chez les partenaires producteurs d'Eosta, tandis que les coûts induits par l'érosion des sols en agriculture conventionnelle sont estimés à 500 000€.

Toutefois, cette expérimentation présente quelques limites. Tout d'abord, les impacts n'ont pas été mesurés sur un périmètre cohérent, pourtant nécessaire pour avoir une juste évaluation de la valeur créée. Ainsi, l'impact sur la santé des travailleurs ayant été mesuré sur une partie précise de la chaîne de valeur (en aval, au regard des pesticides), la mesure de l'impact sur les autres volets aurait dû se limiter à cette seule partie aussi seulement.

Et, quand bien même ces coûts et bénéfices seraient mesurés sur un périmètre cohérent, il ne s'agirait que d'une vision partielle de l'évaluation des impacts. Ainsi, l'impact sur la santé des travailleurs a été évalué au regard des pesticides seulement, alors que d'autres aspects peuvent l'impacter (la logistique, à travers l'émission de particules fines par exemple). Et sans évaluation holistique, comment définir un plan de progression adapté ?

Enfin, la technique de monétarisation des impacts, en masquant les données physiques, ne permet pas de comprendre les différences à l'œuvre entre les deux modes de production.

Malgré ces limites, cette expérimentation aura permis de prototyper le « nouveau normal » dans les systèmes alimentaires et d'accélérer la construction d'un modèle commun pour permettre le passage à l'échelle.



2ÈME MODÈLE : RENDRE PLUS VISIBLE L'ENGAGEMENT AVEC LA MÉTHODE CARE

Deux entreprises françaises de l'économie de la coopération, **Areco** (spécialiste de solutions au service de la performance des rayons frais), et **Xyleo** (spécialiste de l'ouvrage structurel en bois), ont quant à elles expérimentées une évaluation sur le modèle CARE, afin de valoriser leur engagement écologique et social.

La méthode CARE, conçue en 2012, incorpore les capitaux humains et naturels dans la comptabilité « classique » et les considère, au même titre que le capital financier, comme des capitaux à maintenir dans leur intégrité. Plus précisément, les dépenses mises en œuvre par l'entreprise pour préserver ces capitaux sont mesurées et suivies dans le temps.

Pour réaliser une évaluation avec la méthode CARE, la première étape consiste à identifier le périmètre des capitaux humains et naturel à préserver, avec les parties prenantes de l'organisation. La deuxième étape consiste en l'élaboration de plans d'action pour conserver ces capitaux, au regard de niveaux d'acceptabilité (seuils de préservation) définis au préalable, et en l'évaluation du coût de ces actions. Enfin, ces capitaux naturels et humains sont intégrés aux comptes annuels : ils sont inscrits, au regard de leurs coûts de préservation, au passif du bilan, représentant ainsi une forme de « dette sociale et écologique » pour l'entreprise. Finalement, le compte de résultat rendra compte des profits disponibles après le renouvellement de ces capitaux dégradés par l'activité.

Cette méthode permet de rendre visible l'impact sur des capitaux non pris en compte jusqu'ici, et d'étendre la notion

de solvabilité financière (la capacité d'une entreprise à rembourser l'intégralité de ses dettes par la vente de ses actifs) à la solvabilité environnementale et sociale.

Plusieurs limites à cette méthode peuvent toutefois être identifiées. La première est un risque de mauvaise interprétation de l'engagement en faveur de la conservation des capitaux. En effet, une entreprise qui s'engagerait de manière modérée pour la préservation de ses capitaux afficherait un faible montant de charges associé (puisque le coût des actions de préservation serait faible), ce qui pourrait être interprété, à tort, comme le signe d'une entreprise vertueuse. Il est donc nécessaire d'expliquer le modèle d'évaluation pour en avoir la juste interprétation.

La deuxième limite concerne le périmètre de mesure des capitaux : seuls sont pris en compte les impacts directs de l'entreprise, sans intégrer les impacts sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Les impacts propres aux capitaux des fournisseurs et des clients étant exclus, il y a un risque de transfert d'impacts, ou, autrement dit, de déplacement des impacts en amont ou en aval de la chaîne de valeur, avec in fine une évaluation des impacts qui peut être partielle voire erronée.

Bien que des développements soient donc nécessaires pour pouvoir appliquer la méthode CARE à la réalité des entreprises et permettre une juste évaluation, cette expérimentation aura permis de sensibiliser aux impacts induits par les activités de l'organisation et aux leviers d'actions possibles pour améliorer et/ou réduire ces impacts.

3ÈME MODÈLE : LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE GLOBALE À TRAVERS LE MODÈLE LIFTS

Nepsen, cabinet de conseil et d'ingénierie, a lancé une expérimentation sur la comptabilité multi-capitaux en s'appuyant sur le modèle LIFTS en 2019, en vue de pouvoir mieux piloter la performance globale de l'entreprise.

Le modèle LIFTS (Limits et Foundation Towards Sustainability) repose notamment sur le concept du Donut de Kate Raworth, qui propose d'orienter l'économie en faveur d'un développement durable et juste, dans la limite de ce que la planète peut offrir et en tenant compte de fondements sociaux minimaux à atteindre.

Pour chacune des limites planétaires (qui représentent le capital naturel) et fondements sociaux (qui représentent le capital social), le modèle LIFTS alloue un budget, élaboré à partir d'indicateurs physiques (CO2, heures...). Le modèle LIFTS traduit donc les limites planétaires et fondements sociaux de Kate Raworth en budget pour l'entreprise, avec un « budget environnemental plafond » à ne pas dépasser pour les limites planétaires et un « budget social plancher » à atteindre.

Cette expérimentation autour du modèle LIFTS s'est déroulée en plusieurs étapes : tout d'abord, le cabinet a identifié les limites planétaires et fondements sociaux les plus impactés par ses activités et a défini pour chacun des indicateurs de suivi. Parmi les limites et fondements retenus, figurait par exemple le changement climatique, mesuré au regard de kg de CO2. Puis, les flux physiques suivis pour chaque indicateur ont été retranscrits dans des exercices d'écriture comptables ou extra-comptables, avant d'être intégrés dans

un bilan et un compte de résultat non financiers.

L'exercice de comptabilité non financière a montré, in fine :

- une rémunération des salariés pour des montants supérieurs au salaire décent
- un nombre d'heures de formation supérieur au budget minimum de formation requis
- une faible dette en termes de CO2e, légèrement supérieure à la limite du changement climatique fixée

Cette expérimentation aura permis à Nepsen d'évaluer sa contribution aux limites à ne pas franchir et aux fondements minimums à atteindre, et donc finalement d'estimer les efforts à consentir pour respecter les objectifs fixés.

Le modèle LIFTS, contrairement aux deux autres modèles, présente l'avantage de pouvoir mesurer les impacts sur les capitaux naturels et humains sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Par ailleurs, cette comptabilité non financière, avec l'élaboration de budgets calculés à partir d'indicateurs physiques, permet de rendre compte de l'impact réel de l'entreprise sur les capitaux sociaux et environnementaux.

Toutefois, ce modèle reste perfectible. Un premier défi à relever réside dans le concept même de limites planétaires et fondements sociaux. En effet, certains d'entre eux ne sont pas quantifiables (par exemple, la pollution chimique), dès lors il est compliqué de déterminer le budget (plafond en l'occurrence) associé. Par ailleurs, se pose aussi la question des allocations en interne : comment allouer un budget à une filiale ou à un projet, et in fine mesurer et opérationnaliser cette transformation au niveau de granularité requis ?

UN LEVERAGED BUY-OUT (LBO) POUR ACCOMPAGNER LES TRANSITIONS

TÉMOIGNAGE DE MATTHIEU CATHELINAIS, DIRECTEUR FINANCIER ET ADMINISTRATIF DE CETIH PAR CARINE GIRARD-GUERRAUD

Comment mettre en place une structure financière de son entreprise qui lui permette d'aller plus loin dans son engagement écologique et social ? Le groupe Cetih a choisi le leveraged buy-out (LBO) ou rachat avec effet de levier pour conduire sa trajectoire d'entreprise à mission. Matthieu Cathelinais, son directeur financier et administratif, nous explique tout.

Avant de réaliser le LBO, comment l'entreprise était-elle engagée dans la transition écologique ?

Une démarche RSE est mise en place depuis plus d'une quinzaine d'années. Articulée autour de cinq enjeux bien définis (transition énergétique ; économie circulaire ; bien travailler et vivre ensemble ; santé, sécurité et implication sociétale), elle permet à Cetih d'activer un ensemble de leviers : suivi des déchets, et consommation d'énergies, éco-conception, gaz à effet de serre, santé-sécurité, handicap, égalité femme-homme, partage de la valeur, gouvernance, mécénat, actionnariat salarié. Portée par l'ensemble des salariés et animée par des porteurs d'enjeux, cette démarche donne lieu à un rapport RSE édité tous les cinq ans permettant de diffuser les initiatives et résultats aux salariés et aux parties prenantes.

Par ailleurs, la certification avec LUCIE est mise en place depuis 2009. Et nous avons contractualisé en 2020 avec Arkéa un prêt PACT(1) ; des covenants extra-financiers permettent à CETIH de se comparer à un benchmark d'entreprises industrielles en matière de RSE.

Pourquoi avoir choisi un LBO ?

L'opération ne peut pas être résumée à un LBO mais elle y ressemble un peu. Derrière et en toile de fond, c'est toute une stratégie décidée par la gouvernance il y a des années qui s'accélère.

A l'origine, il y a la transmission de la présidence de Yann Rolland à François Guérin, qui a fait évoluer le capital de Cetih afin de consolider l'indépendance et la pérennité de l'entreprise. Concrètement, la nouvelle articulation du

capital permet d'allier fonds de dotation (35%), actionnariat salarié (33%) et fonds d'investissement choisis (32%).

Engagé depuis plusieurs années dans une politique RSE poussée, Cetih inscrit en 2021 cet engagement dans ses statuts en devenant "entreprise à mission" : le groupe « s'engage pour une entreprise et un habitat harmonieux, durables et tournés vers l'humain ». Autour de cette raison d'être, sa feuille de route se dessine autour de trois objectifs : "Vivre et innover" qui consiste à placer l'environnement au cœur de la stratégie en agissant et innovant à toutes les étapes du cycle de vie ; "Vivre et travailler" où l'action est mise au service de l'humain en cultivant des relations responsables avec les salariés et les parties prenantes ; "Vivre et s'engager" qui vise à agir pour un développement pérenne permettant l'indépendance et un juste partage de la valeur avec les équipes et les territoires.

En parallèle, sur le plan financier, une dette a effectivement été mise en place sur le même principe qu'un LBO pour accompagner la restructuration du capital. Et la présence du fonds de dotation permet de limiter sa taille.

Quelles sont les singularités du montage mis en place ?

Yann Rolland a transmis de façon irrévocable 40% de sa participation à un fonds de dotation philanthropique qui devient actionnaire à 35%. Ce fonds percevra des dividendes exclusivement destinés au mécénat et aux associations solidaires.

En parallèle, au terme d'une procédure de sélection, Cetih a choisi trois fonds alignés sur les enjeux stratégiques et le modèle de l'entreprise, qui représenteront 32% du capital. Tikehau T2 qui est un fonds dédié à la transition énergétique

et principal investisseur dans l'opération, Ouest Croissance qui est à la fois un investisseur régional engagé et un partenaire historique de Cetih, et Quadia, un acteur d'une économie responsable et régénérative

Le reste du capital est, quant à lui, détenu par 715 salariés : ce sont 515 collaborateurs de plus qu'avant l'opération. Ce développement a été permis notamment grâce à la création d'un FCPE dans le plan épargne de l'entreprise qui permet à chacun de faire un versement volontaire ou de placer sa participation et intéressement.

Enfin, un comité stratégique regroupe le représentant des salariés actionnaires, un membre de chaque fonds et quatre dirigeants d'entreprise qui apportent des regards et expertises complémentaires. Cette instance est complétée d'un comité de mission, élément constitutif de l'entreprise à mission (loi Pacte), qui est composé de parties prenantes internes et externes. Ces deux organes permettront d'assurer l'articulation de la stratégie et de la mission de l'entreprise, en dialogue avec l'ensemble de ses parties prenantes.

Comment cette structure financière permet-elle à Cetih d'aller encore plus loin dans son engagement écologique et social ?

Le nouveau montage permet une répartition équilibrée de la valeur créée avec un engagement fort autour de la mission. L'actionnariat permet d'instituer une gouvernance ouverte où chaque décision est enrichie par des parties prenantes externes mais aussi internes.

Les financiers et créanciers qui ont participé à l'opération ont accepté de mettre en place des covenants extra-financiers qui sont calés sur les indicateurs de la mission de l'entreprise. De plus, Quadia enrichit la démarche de suivi en apportant sa matrice d'impact. De fait, les indicateurs impactent directement et indirectement la création de valeur.

Enfin, un organisme tiers indépendant (OTI) audite et livre un avis sur l'exécution des objectifs de la mission.

Pour conclure, peut-on dire qu'il est possible de concilier logique financière et environnementale ? Si oui, est-ce que cela passe par la mise en place d'un outil performatif piloté par une direction administrative et financière ?

Le montage actuel nous met en position de réconcilier performance extra-financière et financière en développant

notre mission. Il nous engage dans le suivi et son contrôle avec le comité mission, l'OTI, notre système de suivi, nos actionnaires et les covenants.

Néanmoins, ce système cohérent est nécessaire mais pas suffisant. Il faut aussi mobiliser le collectif qui doit faire vivre notre mission ainsi qu'un suivi précis de toutes les actions et chantiers mis en œuvre. Car, à la fin, c'est bien une transformation que nous engageons et celle-ci devra se mesurer clairement avec nos indicateurs d'impact.

(1) Réserve jusqu'à des montants moyens compris entre 100 et 500 M€ auxquels seules de grandes entreprises européennes pouvaient prétendre, PACT est un prêt à impact dédié tant aux PME et ETI déjà engagées dans une démarche RSE qu'à celles qui la démarrent et ont besoin d'outils pour structurer leur démarche. Accessible dès 3 M€ sur une durée comprise entre 5 et 15 ans, il prévoit une bonification pouvant atteindre jusqu'à 20 % d'économie sur les frais financiers.

Spécialisé dans les secteurs de l'enveloppe de l'habitat et de la rénovation énergétique, Cetih a fait évoluer son capital en 2021 via une opération LBO pour consolider l'indépendance et la pérennité de l'entreprise. La nouvelle articulation du capital lui permet d'allier fonds de dotation philanthropique (35%), actionnariat salarié et direction renforcés (33%) et fonds d'investissement choisis (32%). Le groupe ouvre ainsi la voie à un modèle innovant fondé sur une gouvernance ouverte et collective et une responsabilité environnementale et sociale accrue.



Matthieu Cathelinais

Après avoir exercé des postes financiers en environnement industriels et internationaux dans des entreprises indépendantes familiales et cotées (Lise Charmel pendant cinq ans, Haulotte Group durant douze ans), Matthieu Cathelinais a rejoint Cetih en qualité de directeur administratif et financier il y a un peu plus de 3 ans.



QUELQUES RESSOURCES POUR ALLER PLUS LOIN

Permaéconomie

E.Delannoy, Wildproject

Modèles économiques de demain

Sempels, Graines D'argens

Biomimétique - Répondre à la crise du vivant par le biomimétisme

E.Delannoy, rue de l'échiquier

L'urgence du vivant - Vers une nouvelle économie

D.Browaey, François Bourin

À l'aube de la 6ème extinction

B.David, Grasset

Insoutenable paradis

Gregory Pouy, Dunod

L'Economie du Nous

Eva Sadoun, Actes Sud



CONVENTION DES ENTREPRISES
POUR LE CLIMAT

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

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

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

[**https://www.linkedin.com/company/convention-entreprises-climat**](https://www.linkedin.com/company/convention-entreprises-climat)

DÉCOUVREZ LA CEC

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

NOTRE SITE INTERNET :

[**cec-impact.org**](http://cec-impact.org)

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



Créer d'Autres Perspectives

CONTRIBUTIONS

Sandrine Beaudun, Artiste papier

Sandrine Beaudun est une plasticienne de la matière. Initiée à la technique de fabrication traditionnelle asiatique, elle fabrique ses feuilles de papier à la main et utilise principalement le KOZO, arbre originaire du Sud-Est asiatique. Elle interroge la feuille comme source d'expression fondamentale et personnelle, la transforme en un lieu d'expériences et de rencontres avec les fibres. La "feuille" n'est plus un simple support, elle devient mue, peau, et fait œuvre tant par ce qui la constitue que par le temps de sa réalisation. C'est alors un dialogue physique qui s'instaure avec la matière, de la fabrication à l'exposition. Son travail aborde la fragilité, composante inhérente du vivant, matière mouvante, émouvante et à son rapport au temps. La lumière parcourt les fibres et révèle l'œuvre, créant des espaces blancs, infinis et silencieux.

www.sandrinebeaudun.com

Sara El Samman, Paysagiste

Sara El Samman est une paysagiste et artiste Libanaise qui s'intéresse à la notion de paysage sonore et de l'acoustique en tant qu'outil de conception des villes. Elle explore à travers différents supports, numériques ou traditionnels, la relation entre le visible et le non-visible.

Les «éco-tonalités» sont des espaces de confort, de croissance et de dialogue. Ce sont des moments éphémères qui mettent en scène une conversation entre les vivants et leur milieu. Ces illustrations visent à traduire la musique des paysages sonores en notations spatiales et de comprendre, à travers l'écoute, les relations et les mouvements qui animent nos paysages.

<https://www.instagram.com/sara.elsamman/?hl=en>

Direction de rédaction : Maud Vincent, Marguerite Laborde

Secrétariat de rédaction : Yannick Servant

Direction Artistique et Maquette : Laurence Frémont

Journalistes : Marguerite Laborde, Juliette Baerd, Maud Vincent, Claire de Bourmont, Carine Girard-Guerraud

Elles et ils ont contribué à ce numéro et nous les en remercions : Hélène Le Têno, Arnaud Groff, Dorothee Browaeys, Stéphanie Moittié, Souad Taibi.