

# ENTREPRISE & POST-CROISSANCE

RÉINITIALISER NOS MODÈLES ÉCONOMIQUES,  
COMPTABLES ET DE GOUVERNANCE

Prophil Entreprendre  
pour le bien commun

EN COLLABORATION AVEC

  
HEC  
PARIS  
Society & Organizations

 Audencia

 LUMIA

AVEC LE SOUTIEN DE

 FIR

 CNCC  
CONSEIL NATIONAL  
DES COMPTABLES ET  
CHIFFRES

 norsys  
GROUPE

 SeaB:rd  
Impact

## UNE ÉTUDE RÉALISÉE PAR

### Prophil

Prophil est une entreprise à mission, de recherche et de conseil en stratégie, dédiée à la contribution des entreprises au bien commun. Fondée par Virginie Seghers et Geneviève Ferone Creuzet, Prophil s'appuie sur plus de 25 ans d'expérience de ses associées auprès de fondations, d'entreprises et d'investisseurs français et internationaux. Prophil articule un pôle recherche, qui défriche et forge des modèles économiques, juridiques et de gouvernance alternatifs ; avec un pôle conseil en stratégie, dédié à la conception sur-mesure de stratégies contributives au bien commun.

Prophil a ainsi fait émerger en France les modèles d'entreprise à mission et de fondation actionnaire, et accompagne des entrepreneurs engagés. Enfin, Prophil mène des actions de plaidoyer et fédère des communautés d'acteurs pionniers.

## PARTENAIRES ACADÉMIQUES

### Audencia – Chaire Performance Globale Multi-capitaux

La Chaire Performance Globale Multi-Capitaux est un centre de recherche et d'expertise spécialisé dans la mesure et le contrôle des différents capitaux des organisations (Social, Environnemental, Financier, etc.). Véritable laboratoire d'apprentissage en faveur de la transition écologique ses efforts se concentrent sur la proposition d'un modèle de comptabilité multi-capitaux, la contribution aux travaux d'harmonisation et de standardisation des normes extra-financières et la formation des professionnels du chiffre à la prise en compte du développement durable dans leur métier.

### HEC – Institut S&O

Créé en 2008, l'Institut Society & Organizations (S&O) est un institut interdisciplinaire d'HEC Paris réunissant plus de 60 professeurs et chercheurs, qui travaillent sur les questions du sens et de la transition écologique et sociale. Sa raison d'être est de réinventer l'entreprise en promouvant la durabilité et en libérant le potentiel humain. Avec ses 3 centres, Purposeful Leadership, Économie Inclusive et Climat & Environnement, la mission de S&O est de contribuer à la compréhension des grands enjeux de notre temps et d'accompagner toute personne qui souhaite jouer un rôle pour mener les transformations qui s'imposent.

### Lumia

LUMIÀ est un établissement d'enseignement supérieur privé couplé à un centre de recherche-action et un centre de formation pour cadres et dirigeants. Les programmes permettent de se développer intérieurement et de s'outiller méthodologiquement et pratiquement pour développer des activités viables et désirables ou les transformer en les inscrivant dans les limites planétaires et les principes du vivant. Le centre de recherche-action de Lumia est spécialisé dans les modèles économiques de la transformation.

## LE MOT DE PROPHIL

# Oser la post-croissance

Oser la « post-croissance », c'est faire preuve à la fois d'audace et de résistance. D'audace, car il s'agit de s'extraire des imaginaires entrepreneuriaux classiques qui mesurent la performance par la quantité de richesse créée ou de fonds levés. De résistance, car il s'agit d'élever la voix pour ouvrir une nouvelle voie, là où les partisans de la décroissance ont échoué et où les défenseurs de la croissance verte ne sont plus crédibles. Soyons clairs : face aux dommages environnementaux irréversibles et aux inégalités sociales de plus en plus criantes, nous avons moins d'une dizaine d'années pour opérer une transformation radicale de nos modèles de production et de consommation. Il est temps de réinitialiser nos imaginaires et d'agir pour que la transformation des entreprises soit à la hauteur des enjeux. Par où commencer ?

Avec cette troisième étude, c'est donc à un voyage exploratoire que nous vous convions, dans ce « monde de l'après croissance » qui se construit dès aujourd'hui. Nous découvrirons, d'un point de vue théorique et expérimental, les alternatives qui se dessinent. Nous entendrons les témoignages d'experts visionnaires et d'entrepreneurs pionniers, qui s'aventurent vers la post-croissance, forgent et formalisent ses outils. Car du courage, il en faut, tant les règles du système actuel entretiennent un impératif de croissance, dont il est difficile de s'extraire pour imaginer une autre trajectoire.

C'est le défi que nous nous sommes donné en défrichant avec la post-croissance un sujet à la fois urgent et exigeant, fidèles à notre mission d'« ouvrir la voie, pour accélérer la contribution des entreprises au bien commun ». À deux reprises déjà, nous avons exploré de nouveaux modèles hybrides et contribué à faire avancer le cadre normatif, qu'il s'agisse des fondations actionnaires<sup>1</sup> ou des entreprises à mission<sup>2</sup>. Ces deux modèles innovants, désormais entrés aussi bien dans notre vocabulaire que dans le droit, sont adoptés en France par de plus en plus d'entreprises.

Dans le prolongement de nos activités de recherche, et avec le soutien de chaires académiques et de partenaires que nous remercions, il nous a semblé indispensable d'aller plus loin. Nous plongerons dans trois dimensions stratégiques et indissociables de la vie des entreprises : la gouvernance, sans qui rien ne peut changer ; les modèles économiques, pour lesquels il faut se fixer des limites et saisir des opportunités nouvelles ; et les règles comptables, qui doivent évoluer pour mesurer « ce qui compte vraiment ».

Avec cette étude, nous ouvrons donc la voie de la post-croissance pour les entreprises, et donnons la parole à celles et ceux qui l'inventent avec courage et détermination. Qu'ils en soient tous remerciés.

## GENEVIÈVE FERONE-CREUZET ET VIRGINIE SEGHERS

CO-FONDATRICES DE PROPHIL

1. « Les fondations actionnaires, première étude européenne », Prophil, 2015

2. « Les entreprises à mission : panorama international des nouveaux statuts hybrides au service du bien commun », Prophil, 2017

# LE MOT DES PARTENAIRES

## PARTENAIRES ACADÉMIQUES

### Audencia – Chaire Performance Globale Multi Capitaux

DELPHINE GIBASSIER, PROFESSEURE TITULAIRE

La chaire d'Audencia « Performance Globale Multi-Capitaux » est ravie d'avoir été associée à l'étude de Prophil sur la post-croissance. L'association de consultants, chercheurs et entreprises déterminés à faire avancer la connaissance sur les modèles du monde d'après fait la richesse de cette étude. Des nombreux débats qui ont ponctué ce projet ont jailli des perspectives passionnantes, nouvelles, pertinentes et peut être provocatrices de réflexions chez vous, lecteurs. L'association des questionnements sur les *business models*, la croissance et la comptabilité ont permis de démontrer l'extrême complexité à mouvoir notre économie dans des perspectives de prise en compte des limites planétaires et des fondamentaux sociaux. Vous trouverez ici de nombreux cas pratiques d'entreprises qui osent, qui expérimentent, et qui se fixent des ambitions pour arriver à un nouveau modèle. Ainsi, vous ressortirez de cette lecture avec de nouvelles pistes concrètes pour avancer.



### HEC – Institut S&O

RODOLPHE DURAND, PROFESSEUR

À l'heure où les dérèglements climatiques se traduisent par de plus en plus de conséquences visibles, où nos sociétés ploient sous des déséquilibres d'accès aux ressources essentielles, il est crucial de se pencher sur ce que signifie la croissance économique et ceux qui la portent. Les entreprises sont au cœur non seulement de la réflexion mais de l'action : comment redéfinir leur *business models*, quelle contribution apporter à une vision renouvelée de la croissance ? Comment apporter sa pierre à l'édifice de la post-croissance ? Ces questions sont au centre des échanges, de la production académique, et des enseignements développés au sein de l'Institut Society and Organizations d'HEC Paris depuis sa fondation en 2009, où se croisent les fers des multiples disciplines des sciences du management aussi bien que les leçons tirées de la pratique. C'est tout naturellement que nous avons soutenu l'initiative de Prophil, de qui nous fûmes les compagnons de route depuis les réflexions sur l'entreprise à mission. À nous tous, nous pouvons aider celles et ceux qui fondent et forment les entreprises à relever les défis actuels de la croissance et les défis futurs de la post-croissance.



### LUMIA

CHRISTOPHE SEMPELS, DIRECTEUR DE LA RECHERCHE ACTION

Comme à son habitude, Prophil a décidé d'engager une étude audacieuse et ambitieuse. Audacieuse car elle ne va pas par quatre chemins : l'objectif de croissance tel qu'il est construit est à dépasser pour mettre notre intelligence et notre puissance créative au service de nouveaux imaginaires incarnés dans de nouveaux objectifs. Ambitieuse ensuite car elle s'attaque au cœur du réacteur : le modèle économique des organisations et les systèmes d'évaluation et de comptabilité qui pilotent tant d'arbitrages et de décisions.

Étant engagé depuis plus de quinze ans en faveur de l'innovation de modèles économiques visant une transformation profonde et soutenable de nos systèmes et modes de fonctionnement, contribuer à cette étude a été pour moi comme une évidence. Nous sommes face à l'un des plus grands défis que l'espèce humaine ait à relever. Il s'agit ni plus ni moins de maintenir les conditions d'habitabilité de notre planète Terre dans de nouveaux modèles inclusifs et socialement justes. Nous sommes déjà entrés dans ce que Winston Churchill appelait dans d'autres circonstances « la période des conséquences ». La fenêtre de tir est très étroite et la marche à gravir extraordinairement élevée. Comme le dit Emma Haziza, « le problème n'est plus tant de trouver les solutions que de trouver les solutions pour mettre en œuvre ces solutions ». Dans ce contexte, cette étude offre un cadre intégrateur permettant à chaque entreprise de se construire une trajectoire de transformation jalonnée. En ce sens, elle constitue pour moi une importante contribution.



## PARTENAIRES INSTITUTIONNELS

### AFIR

**PIERRE GUÉRIN,**  
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL

La mission d'AFIR (Association Familiale d'Investisseurs Responsables) est de contribuer à un monde meilleur pour le plus grand nombre en ayant un maximum d'impact positif pour les entreprises qu'elle accompagne, leurs collaborateurs, leurs utilisateurs, les collectivités et la planète.

De par son fort ADN d'entrepreneurs, et en complément de ses investissements sans but lucratif comme Time For The Planet ou Résilience, la famille fondatrice de Decathlon a souhaité accompagner cette étude menée par le cabinet Prophil afin de mieux servir sa mission en accompagnant de manière pragmatique et éclairée ses participations dans leurs nécessaires transitions humaines et environnementales.

Quels sont les enjeux humains et environnementaux que les entreprises doivent absolument prendre en compte ? Comment conjuguer au mieux croissance et ressources de matières premières limitées ? Quelles sont les modèles économiques vertueux existants ou à inventer ? Autant de questions que les acteurs économiques se posent et au sujet desquelles nous souhaitons réfléchir pour mieux aider nos entreprises et nos projets.



### Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC)

**YANNICK OLLIVIER,** PRÉSIDENT

Aujourd'hui, l'entreprise a un rôle à jouer au-delà de sa stricte activité financière. Désormais, son attractivité, à l'externe comme en interne est non seulement dictée par sa performance économique, mais aussi par son comportement social, éthique et environnemental. Parce que ces enjeux sont aujourd'hui au centre des préoccupations des citoyens, des politiques et des investisseurs, les grands groupes comme les PME doivent s'inscrire pleinement dans cette évolution. Leur modèle de création de valeur doit prendre en compte toutes les externalités générées par les activités, positives et négatives, environnementales et sociales, aux côtés de la performance financière et industrielle.

Face à ces nouvelles préoccupations, les entreprises doivent sortir de leur zone de confort et s'engager dans des domaines moins bien balisés que celui de la finance. Les parties prenantes, les pouvoirs publics, les institutions financières ou encore les agences de notation attendent que toute information diffusée par l'entreprise soit consolidée et analysée avec la même rigueur que les performances financières. Demain, les commissaires aux comptes seront responsables de la confiance qui sera accordée à cette information intégrée par tous les acteurs internes et externes de l'organisation. Ils seront, par leur responsabilité de contrôle et de vérification, acteurs de la chaîne de confiance qui lie ceux qui produisent l'information de l'organisation à ceux qui l'utilisent dans leur processus décisionnel.

C'est parce que les commissaires aux comptes font partie de cette chaîne de la confiance, que la CNCC souhaite s'associer dans cette transformation. C'est parce que la matière est en construction, qu'il est opportun de prendre part à ces débats et de faire évoluer la profession en lien avec cette transformation. C'est pourquoi la CNCC a souhaité s'associer aux travaux de recherche menés par Prophil.



### Norsys

**SYLVAIN BREUZARD,** PRÉSIDENT FONDATEUR

À travers le déploiement de la permaentreprise, norsys pose les bases d'un modèle fondé sur trois principes éthiques indissociables : prendre soin des humains, préserver la planète, se fixer des limites et redistribuer les surplus. Ce dernier principe est en forte résonance avec l'objet de l'étude menée par Prophil : la croissance comme moyen de répondre aux enjeux sociétaux plutôt que comme une finalité de l'existence des entreprises.

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

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

À travers son soutien, norsys espère contribuer à l'émergence d'un nouveau courant de pensée qui incitera un nombre grandissant d'entreprises à déterminer un nouveau cadre de développement, au service d'une croissance juste, d'une croissance qui vise à améliorer les conditions d'existence des êtres humains.



### SeaBird impact

**CYRILLE VU,** PRÉSIDENT DE SEABIRD ET FONDATEUR DE SEABIRD IMPACT

L'humanité fait face aujourd'hui à des défis d'une ampleur et concomitance inédites : préserver notre écosystème planétaire, qui n'a fait que régresser face à l'empreinte des activités humaines depuis le début de l'Anthropocène. Le défi est aussi celui de l'inclusion sociale, à l'heure où les projections démographiques les plus prudentes prévoient une population humaine autour de 9 à 10 milliards d'individus à l'horizon 2050 et où la transition numérique et les progrès de l'intelligence artificielle rebattent les cartes. Face à ces défis, nous, entrepreneurs et détenteurs de capitaux, avons aussi une responsabilité éminente.

SeaBird Impact, la fondation actionnaire de SeaBird, soutient l'étude de Prophil car nous souhaitons incarner et promouvoir l'émergence de nouveaux modèles d'entreprises plus redistributives et plus engagées en faveur d'un capitalisme innovant. À l'échelle de l'écosystème SeaBird, un modèle de gouvernance vertueux permet de nourrir cette ambition de réconcilier économie et philanthropie.

Le champ d'exploration de cette étude, en particulier sur le développement de nouveaux systèmes de mesure et de comptabilité, est par ailleurs en cohérence avec de premiers travaux menés au sein de SeaBird Impact sur l'identification et la mesure des externalités du secteur de l'Assurance. Ces travaux visent avant tout à diffuser le savoir sur ces nouveaux enjeux, et à amorcer des travaux plus approfondis de R&D pour renforcer l'action et la contribution du secteur financier à la nécessaire transition écologique et sociétale.



8 **INTRODUCTION**  
La post-croissance, une terra incognita ?

12 **MISE EN PERSPECTIVE**

14 **INFOGRAPHIE**  
Aux origines de la post-croissance

18 **Post-croissance & Économie du Donut**

20 **CONTRECHAMP**  
Revisiter l'imaginaire de croissance économique

24 **CONTRECHAMP**  
Rompre le charme du doux baiser de la croissance

27 **CONTRECHAMP**  
Croître ou ne pas croître, telle est la question  
Trois mythes sur la croissance dans le monde de l'entreprise

30 **CONTRECHAMP**  
Du monocapitalisme au multicapitalisme

32 **BIENVENUE DANS L'ÈRE DE LA POST-CROISSANCE**

36 **O1 = ALIGNER LA GOUVERNANCE**

38 **A PARTAGE DE LA VALEUR**

39 **PAROLE D'EXPERT**  
« Changer le rapport au profit, la clef de la transition vers une économie post-croissance »

42 **PORTRAIT**  
**RADICALLY OPEN SECURITY**  
Une entreprise à but non lucratif

46 **PORTRAIT**  
**2050**  
Finance et post-croissance : dessiner les contours d'une autre économie

50 **REGARD D'ENTREPRENEUR**  
**Cyrille Vu**  
PDG de SeaBird

52 **B ARCHITECTURE DE GOUVERNANCE**

53 **CONTRECHAMP**  
Vers une gouvernance éclairée : sortir des biais cognitifs

58 **PORTRAIT**  
**RIVERSIMPLE**  
Une gouvernance au service de l'alignement des intérêts

62 **PORTRAIT**  
**NORSYS**  
Conduire le changement : entre petits pas et grandes ambitions

66 **REGARD D'ENTREPRENEUR**  
**Nicolas Hennon**  
Président d'Acts & Facts

68 **O2 = REDIRIGER LES MODÈLES ÉCONOMIQUES**

70 **A PROPOSITION DE VALEUR ET MODÈLE COMMERCIAL**

71 **CONTRECHAMP**  
La nécessaire transformation de nos modèles économiques

74 **PORTRAIT**  
**LAMAZUNA**  
Limiter sa croissance au profit d'un développement porteur de sens

77 **CONTRECHAMP**  
Le marketing à l'heure de l'entropocène

80 **REGARD D'ENTREPRENEUR**  
**Wolfgang Heckel**  
Fondateur d'Heckel Engineering

82 **B ÉCOSYSTÈME ET COOPÉRATION**

83 **CONTRECHAMP**  
Les modèles économiques régénératifs et les écosystèmes coopératifs

87 **PORTRAIT**  
**FLEURS D'ICI / WETRADELOCAL**  
Changer les filières : de la chaîne de valeur à une logique d'écosystème

90 **PORTRAIT**  
**OPEN SOURCE POLITICS**  
Bien commun et modèle économique : quand la coopération remplace la compétition

94 **PAROLE D'EXPERT**  
« Redirection écologique : la voie du renoncement »

136 **CONCLUSION**  
Vivre, limite immense

138 **Glossaire**

141 **Bibliographie et références**

98 **O3 = MESURER CE QUI COMPTE VRAIMENT**

100 **A DE NOUVEAUX ALPHABETS COMPTABLES**

101 **CONTRECHAMP**  
Les limites de la comptabilité financière et les enjeux d'une comptabilité pour le développement durable

104 **CONTRECHAMP**  
Modèles de comptabilité multi-capitaux : que nous disent-ils ?

110 **PORTRAIT**  
**EOSTA**  
La comptabilité du coût réel pour l'alimentation, l'agriculture et la finance

114 **PORTRAIT**  
**ARECO ET XYLEO**  
L'expérimentation du modèle CARE

118 **PORTRAIT**  
**NEPSEN**  
L'expérimentation du modèle LIFTS

122 **B AU-DELÀ DE LA COMPTABILITÉ**

123 **PAROLE D'EXPERT**  
« Reconfigurer les systèmes d'information de l'entreprise »

125 **CONTRECHAMP**  
L'avènement du *Chief Value Officer*

127 **PAROLE D'EXPERT**  
« Décloisonner les professions du chiffre »

130 **CONTRECHAMP**  
Guerres de standardisation et état de la réflexion à l'échelle européenne et internationale

## INTRODUCTION

# LA POST-CROISSANCE, UNE TERRA INCOGNITA ?

PAR GENEVIÈVE FERONE-CREUZET  
ASSOCIÉE DE PROPHIL

Nec plus ultra et pas plus loin. Le voyageur était averti au passage des colonnes d'Hercule. Ce franchissement était censé marquer la limite entre le monde explorable, humainement vivable et l'inconnu du grand large, où toute personne aventureuse serait condamnée à l'abîme. En quelques siècles nous sommes passés du monde clos à l'univers infini des possibles et des désirs. Pour continuer à filer la métaphore du mythe, citons Francis Bacon dans *La Nouvelle Atlantide* (1627) « reculer les bornes de l'Empire humain en vue de réaliser toutes les choses possibles. L'important est la réalisation, pas son sens, ni sa justification. Tout ce qui est faisable est à faire, tout le faisable est un progrès ». Le progrès nous aurait-il conduits dans une impasse, ou plutôt rattachés aux colonnes d'Hercule ?

Contrairement à ce qui est annoncé, nous ne traversons pas (encore) une crise de la rareté. Nous souffrons plutôt d'une « crise d'abondance » qui nous conduit à reconsidérer les limites sous différentes formes. Limites de nos capacités d'adaptation au changement climatique, de la soutenabilité des écosystèmes terrestres et marins, de nos corps physiques, de nos structures socio-économiques, de la confiance. Comment renoncer à ce qui croît, à ce que nous croyons et qui nous aliène, pour accepter ce qui doit décroître, et paradoxalement nous affranchit ?

À vrai dire, il n'existe ni croissance ni décroissance dans l'absolu et ces représentations sont donc relatives et trompeuses. Il est entendu que la croissance sans limite est une impasse fatale et qu'il est urgent de faire le deuil de cette idéologie mortifère qui réduit l'histoire

humaine à son empreinte économique et technologique. Encourager la décroissance est une attitude sensée et courageuse quand il s'agit de renoncer au consumérisme frénétique et absurde. Cependant, si cette vision est réjouissante pour certains, elle nourrit chez d'autres beaucoup d'hostilité, voire de rejet. La charge idéologique contenue dans ces deux termes, croissance et décroissance, est immense. Il est difficile d'inventer des mots « neufs » pour bien nommer le monde qui vient et affronter la part sombre de notre habitus. Comment avancer ?

**« LA CHARGE IDÉOLOGIQUE CONTENUE  
DANS CES DEUX TERMES, CROISSANCE  
ET DÉCROISSANCE, EST IMMENSE.  
IL EST DIFFICILE D'INVENTER DES MOTS  
"NEUFS" POUR BIEN NOMMER  
LE MONDE QUI VIENT. »**

### Ouvrir la voie de la post-croissance

Les critiques du capitalisme et de la croissance ne sont pas nouvelles, et nombreux sont les penseurs qui ont tenté de proposer des alternatives. Mais rares sont ceux qui ont tenté de transposer la réflexion à l'échelle de l'entreprise, dont l'essence a longtemps été réduite par le Droit à celle d'un instrument de maximisation financière. Il est temps de s'interroger sur le devenir des entreprises dont le cœur d'activité n'est ni soutenable d'un point de vue écologique ni d'un point de vue social. Comment réadapter son modèle de gouvernance\*, sa stratégie de

développement et son système d'évaluation dans une perspective de soutenabilité forte\* ? Voilà les questions auxquelles nous avons tenté de répondre dans cette étude sur la post-croissance en entreprise.

Le terme a été soigneusement pesé et fait référence à ce qui va advenir après (*post*), lorsque nous abandonnons la poursuite de la croissance économique\* illimitée comme un projet de société (voir p. 18). Il y aura un « après » (qui se construit aujourd'hui), puisque rester sur les rails de cette croissance est synonyme de condamnation. La post-croissance répond à l'injonction immédiate de décarboner notre économie mais ne saurait contenir cette seule perspective si elle n'invente pas d'autres figures du progrès. Il s'agit aussi d'arrêter de prétendre que la vie peut être réduite à sa dimension économique et une avalanche de métriques. Les Humains que nous sommes entretenons entre eux, avec le monde et le vivant qui nous entourent, une multitude de relations qui recouvrent une gamme infinie de passions, d'affects, de sensibilités, de techniques et d'inventions.

La post-croissance s'apparente à un modèle de « soutenement » reposant sur un système de valeurs, au sens économique, éthique et philosophique, capable de nous ancrer dans un futur – encore – désirable. L'idée de soutenement renvoie donc au soutien et à la soutenabilité, et peut se transposer directement à l'échelle des organisations. Ainsi, 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).

Cet engagement se décline opérationnellement dans trois piliers de la transformation des entreprises, à savoir la gouvernance, le modèle économique\* et la comptabilité\* (voir p. 32).

**« 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). »**

### Méthodologie

Baliser la voie de la post-croissance pour les entreprises n'est pas une tâche facile au regard du faible nombre de travaux sur le sujet, principalement théoriques. Nous sommes partis à la rencontre<sup>1</sup> des esprits pionniers et inventifs des mondes de l'entreprise, de l'investissement et de la recherche qui explorent à leur manière la voie de la post-croissance.

Nous avons réalisé des études de cas sur une quinzaine d'entreprises qui mettent en place des démarches de

1. Souvent de manière virtuelle en raison du contexte sanitaire du COVID-19.

transformation de leur gouvernance, de leur modèle économique et/ou de leur comptabilité. Nous les avons repérées par différents moyens (articles académiques, veille internationale, réseau professionnel) et sélectionnées en fonction de critères variés (nature de l'actionnariat<sup>2</sup>, sincérité de l'engagement, reconnaissance par les pairs, véracité de l'expérimentation,...). Nous avons tenté, autant que possible, de représenter plusieurs tailles d'entreprises et secteurs d'activité. En effet, la post-croissance ne doit pas être réservée aux entrepreneurs sociaux, aux PME familiales ou aux secteurs de niches.

Vous retrouverez ainsi des éclairages académiques, des regards d'entrepreneurs, des paroles d'experts et des portraits d'entreprises pionnières. Ces premiers de cordée ont intégré la nécessité impérieuse de changer de paradigme, même si celle-ci n'est encore ni comprise ni admise par le plus grand nombre d'entre nous. Ils ouvrent la voie et surtout, nous réveillent.

### Axes de lecture

Nous proposons de commencer cette exploration par une « mise en perspective » des critiques de notre système économique actuel et éclairer la nécessité de changer de paradigme. Précisons qu'il n'existe pas

2. Nous avons choisi de ne pas inclure d'entreprises majoritairement cotées en bourse, même si elles peuvent s'inspirer des expérimentations proposées. En effet, au regard des changements à opérer, du poids des réglementations, des contraintes du système financier dans lesquelles elles s'inscrivent, les entreprises ne pourront s'engager sur la voie de la post-croissance que si leurs actionnaires et dirigeants décident d'opérer ces changements radicaux.

d'effets « magiques » associés à la post-croissance, car toutes les briques et les connaissances sont à la portée de notre entendement. Il s'agit de changer d'état d'esprit, de donner une dimension performative et systémique à des conventions nouvelles, de reconsidérer totalement l'ordre des priorités et la valeur que nous accordons à ce qui est le plus utile et le plus précieux pour nous. En d'autres termes, revisiter nos imaginaires entrepreneuriaux marqués par les notions de croissance et de performance économique.

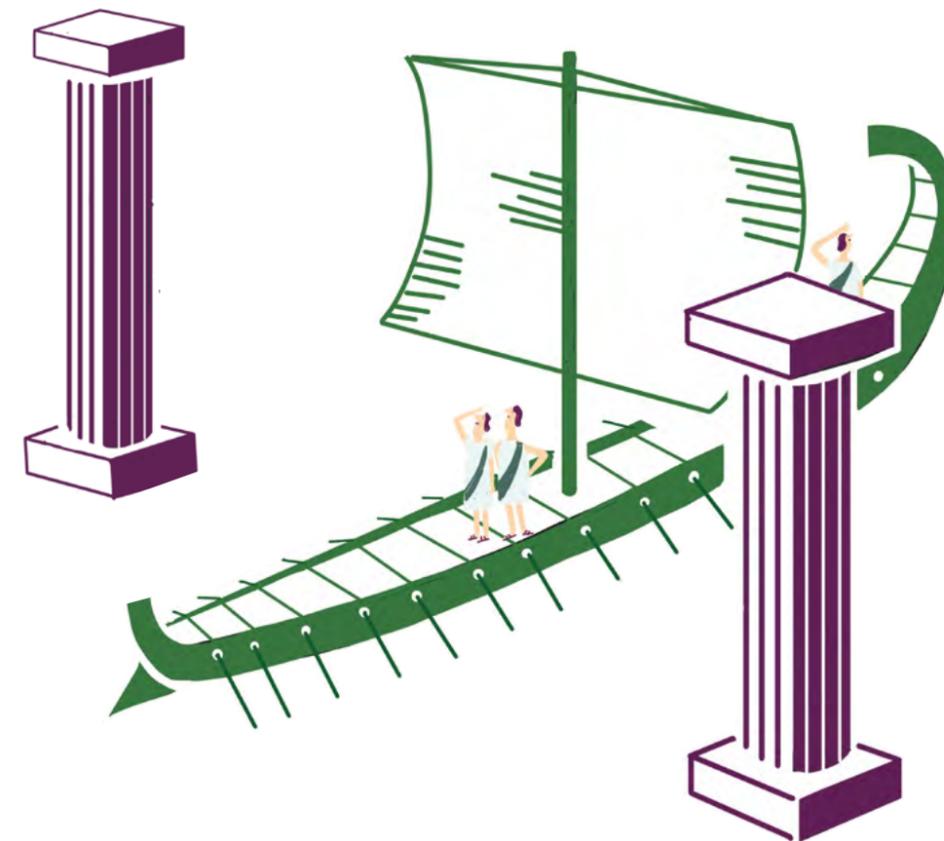
Ce changement de « boussole » doit être porté au sein même de la **gouvernance** des entreprises et s'incarner dans les dispositifs de partage de la valeur et de prise de décisions, pour impulser la redirection.

En effet, la bascule ne pourra se faire sans une transformation profonde du **modèle économique** et des stratégies de développement des entreprises, qui font à la fois partie du problème et de la solution. Fondée sur la soutenabilité, la coopération, le renoncement et la redevabilité, la post-croissance invite à une conception *augmentée* de la performance, fondée sur des objectifs qualitatifs.

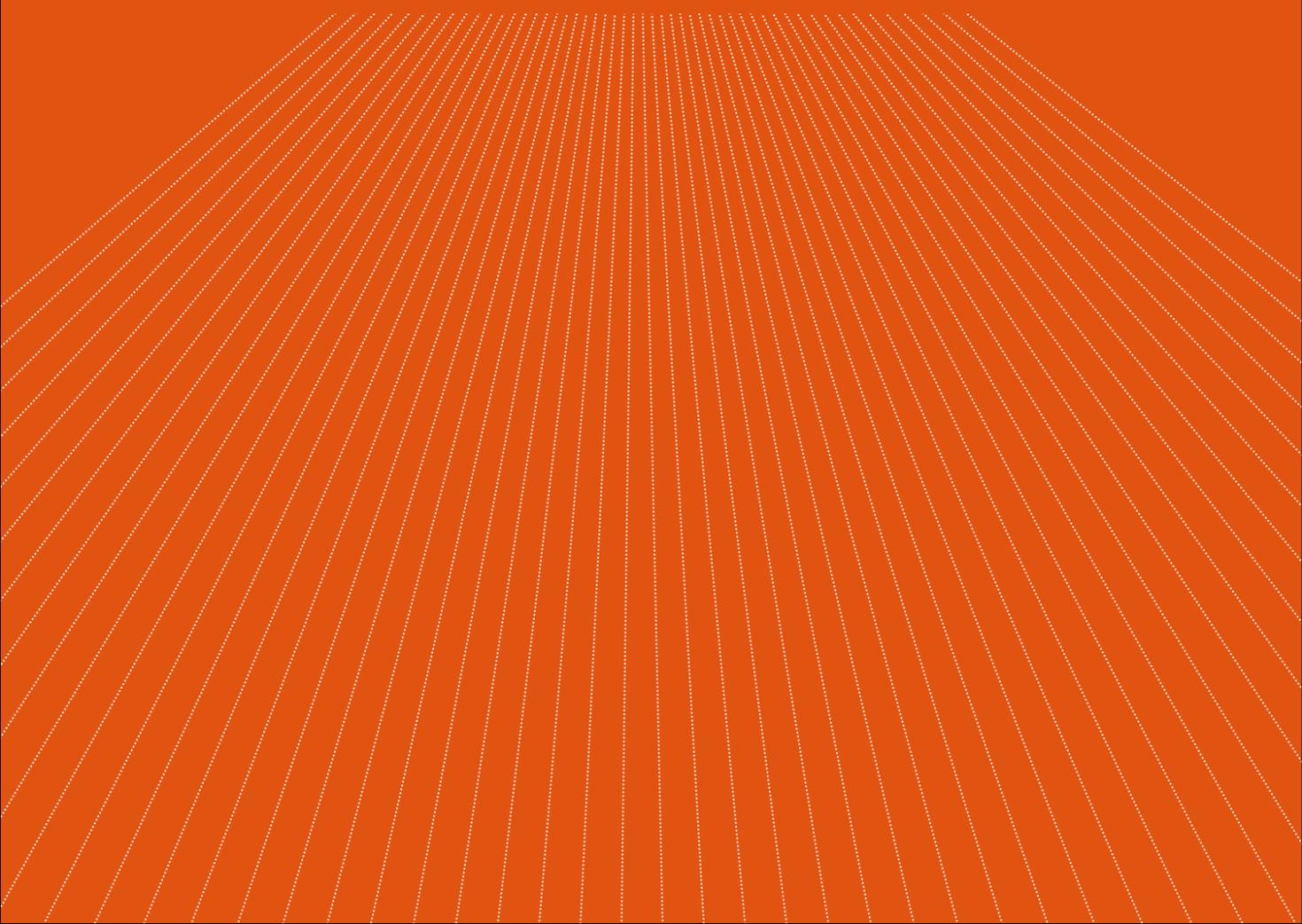
Ce dernier point renvoie aux limites de nos **référentiels d'évaluation et modèles comptables actuels**, enjeu économique et politique majeur dans la réorientation des flux d'investissement et de financement. Des expérimentations passionnantes tentent de dépasser l'approche purement financière, qui ne peut rendre compte de la complexité et de la richesse des différents capitaux\* mobilisés.



Vous retrouverez p. 138 un glossaire qui reprend les définitions des termes clefs de cette étude.  
Ils sont référencés dans le texte par une astérisque\*.



# MISE EN PERSPECTIVE



Cette partie propose de renverser les perspectives, de « réinitialiser » les logiques de pensée et d'action que nous reproduisons par habitude, dépendance ou manque d'alternative. Elle invite à prendre le large à l'égard de nos imaginaires entrepreneuriaux et à repenser les notions de croissance, de performance et de capitalisme. Prêts à embarquer ?

# AUX ORIGINES DE LA POST-CROISSANCE

La critique du paradigme économique fondé sur l'accumulation des richesses comme facteur de progrès n'est pas nouvelle. Au IV<sup>e</sup> siècle avant J.C., Aristote dénonce déjà la chrématistique, soit la pratique pure de l'enrichissement et de l'accumulation de moyens pour acquérir des richesses (et en particulier de l'argent), au moyen des relations marchandes. C'est principalement dans la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle que les critiques s'intensifient du fait – entre autres – du creusement des inégalités, de la prise de conscience des enjeux environnementaux, et des dérives de la société de consommation.

Sans prétendre à l'exhaustivité, cette chronologie met en perspective l'émergence de différents courants de pensée, les évolutions législatives internationales et les changements à l'échelle des entreprises qui remettent en question la capacité de l'économie de marché à répondre aux enjeux sociaux et environnementaux. Si les alertes se sont intensifiées dans le monde académique et scientifique à partir des années 1970, il faut attendre les années 1990 pour voir une première impulsion politique à l'échelle internationale en faveur d'un « développement durable\* ». Ce n'est que depuis une quinzaine d'années que les entreprises se voient imposer des régulations et qu'on observe des évolutions plus conséquentes – souvent volontaires – bien tardives au regard de l'urgence écologique et du creusement des inégalités.

## Quelques concepts majeurs issus des critiques de la croissance

### Décroissance

La décroissance comme projet d'économie politique prend racine dans les travaux de Nicholas Georgescu-Roegen, qui popularise le terme dès 1979 dans son ouvrage intitulé *Demain la décroissance*. Alors que le néolibéralisme s'impose dans la sphère politique, il critique l'inadéquation entre un processus de production de richesses unidirectionnel et linéaire (extraire, produire, consommer, jeter), et la finitude des ressources naturelles. Pour assurer la (sur)vie durable de l'humanité sur la planète, Georgescu-Roegen pense que la décroissance est inéluctable. Il propose d'opter pour une « bio-économie » fondée sur deux principes structurants : une réforme épistémologique avec l'abandon de la rationalité économique (remplacée par les lois de la biologie et de la thermodynamique) et la prise en compte des contraintes naturelles qui

s'exercent sur l'activité économique. Le terme de décroissance a été réinvesti en France par les travaux de Serge Latouche et fait désormais l'objet d'une véritable « nébuleuse », à laquelle des auteurs aux courants d'obédiences variées se sont ralliés (libertaires, écologistes, partisans de l'État fort...). Il est principalement mobilisé dans la sphère politique pour faire la critique de « l'échec » du développement durable et montrer les limites du paradigme de « croissance verte. » Ses défenseurs voient la décroissance comme une opportunité de construire un projet de société alternatif favorisant la prospérité des populations et de la société ; tandis que ses détracteurs s'appuient sur la définition économique du terme (les périodes de récession durable du PIB), dont le caractère subi et forcé évoque un retour en arrière.

### État stationnaire

Le concept d'« état stationnaire » a d'abord été introduit par les économistes classiques comme Smith, Malthus, Ricardo et Mill qui le considéraient (sous différents prismes) comme l'aboutissement naturel d'une ère de prospérité. Dans les années 1980, l'économiste Herman Daly remet à l'ordre du jour ce concept, inspiré par les travaux de Nicholas Georgescu-Roegen et le Rapport Meadows (*Halte à la croissance*, 1972). L'état stationnaire (*steady state economy*) désigne pour lui une économie dans laquelle la taille de la population et le stock de capital sont constants (taux de production égal au taux d'amortissement), et où les taux de production intermédiaires (les flux de matière et d'énergie depuis le premier stade de la production jusqu'au dernier stade de la consommation) sont maintenus au niveau le plus bas possible (Daly, 1997). Il qualifie la croissance de nos économies contemporaines de « non rentable » (« *uneconomic growth* »), car elle finit par altérer la qualité de vie de la population tant les externalités\* négatives qu'elle génère sont importantes. Avec Joshua Farley, Daly propose un cadre analytique pour un développement sans croissance et un réencastrement de l'économie dans un monde aux ressources finies (Daly & Farley, 2004).

### Croissance inclusive

Le concept de « croissance inclusive », ou *inclusive growth*, se développe dans les années 2000. Il invite à adopter de nouveaux indicateurs de développement que le PIB. Les promoteurs de ce concept (dont l'OCDE et les institutions internationales) tentent de définir les conditions d'une « croissance économique qui crée des opportunités pour tous les segments de la population, et distribue de manière équitable les bénéfices de l'accroissement de la prospérité, qu'ils soient monétaires ou non » (rapport Guria, 2014). Ses détracteurs l'accusent de n'être qu'une adaptation du paradigme de croissance économique et de développement durable, qui véhicule l'idée qu'une (grande) partie du bien-être de la population repose sur les fruits de l'économie de marché.

### Croissance verte

Le concept de « croissance verte » fait référence aux théories selon lesquelles la croissance économique peut être compatible avec les contraintes écologiques. L'argument principal repose sur le découplage de la consommation de matières premières et de l'augmentation de la production grâce aux nouvelles technologies (ex : capture du CO<sub>2</sub>). Largement repris par les politiques actuelles (ex : *Green Deal* européen), de nombreuses études scientifiques ont pourtant montré l'impossibilité de ce découplage et la nécessité de revoir les fondements de notre économie. La croissance verte n'en reste pas moins le paradigme économique dominant à l'heure actuelle.

### Soutenabilité forte

Les penseurs de la soutenabilité forte s'appuient sur le constat scientifique de l'irréversibilité de certains dommages environnementaux. Ils considèrent que les capitaux sociaux, humains et environnementaux ne sont pas substituables, c'est-à-dire qu'on ne peut pas les compenser entre eux. La pensée de la soutenabilité forte souligne ainsi l'impossibilité de maintenir les niveaux de production et de consommation actuels.

# UNE ÉVOLUTION À DEUX VITESSES

ÉVOLUTIONS À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE

1972

**Le Rapport Meadows** (dit « Halte à la croissance ! ») du Club de Rome alerte sur les conséquences écologiques et sociales d'une croissance économique exponentielle.

1992

**Le Sommet de la Terre de Rio** entérine la responsabilité des pays dans le domaine de l'environnement (Adoption de la Convention sur le changement climatique - CCNUCC)

1988

**Création du GIEC** (Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat), qui aura véritablement des moyens après la signature de la CCNUCC (voir 1992)

1987

**Le Rapport Brundtland** introduit la responsabilité des entreprises dans chacune des trois dimensions du développement durable.

2008

Dans son **rapport Croissance et inégalités**, l'OCDE montre que la croissance ne crée pas les effets d'entraînement attendus et contribue à creuser les inégalités.

2009

L'équipe de chercheurs menée par Rockström identifie **neuf limites planétaires**, et signale le dépassement des seuils fixés pour trois d'entre elles.

2015

La **COP 21** aboutit à un accord universel pour maintenir le réchauffement climatique en-deçà de 2 degrés.

Les **Objectifs de développement durable (ODD)** succèdent aux OMD pour la période 2015-2030.

2021

**La première partie du rapport du GIEC** alerte sur les conséquences d'un réchauffement climatique de 2 degrés et appelle à la mise en place de mesures radicales, à tous les niveaux (entreprises, individus, gouvernements...)

1970

1975

1980

1985

1990

1995

2000

2005

2010

2015

2020

ÉVOLUTIONS À L'ÉCHELLE DES ENTREPRISES

2000

L'initiative « **Global Compact** » des Nations Unies incite les entreprises du monde entier à adopter une attitude socialement responsable.

2010

Apparition des **statuts d'entreprise à mission aux États-Unis** (*Benefit Corporation*)

La **loi Grenelle II** impose de nouvelles obligations de transparence pour les entreprises de plus de 500 salariés.

2013

**Le Rapport intégré de l'IIRC** (International Integrated Reporting Council) propose de mesurer la valeur créée par une entreprise à travers six capitaux (financier, manufacturier, intellectuel, humain, social ou sociétal, environnemental).

2015

Lancement de l'initiative « **Science Based Target** », qui alloue à chaque entreprise un objectif de réduction des gaz à effet de serre compatible avec la trajectoire 2°C, selon son secteur, sa taille et ses activités.

2018

Adoption du **Paquet « Économie circulaire »** européen.

2017

La **Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF)**, obligatoire pour les grandes entreprises, transpose la NFRD dans le droit français.

2019

La **loi Pacte** introduit en France la qualité de « **société à mission\*** », qui permet à une entreprise d'inscrire dans ses statuts une raison d'être, associée à des objectifs sociaux et environnementaux.<sup>2</sup>

2021

La Commission européenne propose la « **Corporate Sustainability Reporting Directive** » (**CSRD**), nouvelle directive sur le reporting extra-financier qui introduit le principe de double matérialité\* et élargit le nombre d'entreprises concernées.<sup>3</sup>

2014

Avec la « **Non-Financial Reporting Directive** » (**NFRD**), la Commission européenne instaure un premier cadre pour le reporting extra-financier pour les plus grandes entreprises<sup>1</sup>.

2016

Inscription du « **devoir de vigilance** » des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre dans la loi française.

L'article 173 de la loi en faveur de la transition énergétique et de la croissance verte impose de nouvelles obligations de reporting ESG aux investisseurs.

2001

**Obligation de reporting extra-financier** pour les entreprises cotées en France (loi NRE).

1. Les entreprises dont les effectifs sont supérieurs à 500 salariés ; et le chiffre d'affaires supérieur à 40 millions d'euros ou le bilan supérieur à 20 millions d'euros.  
2. Ces entreprises bénéficiaient déjà d'un statut juridique particulier dans d'autres pays, comme aux États-Unis (création des *Benefit Corporations* en 2010) ou en Italie (création du statut de *Società Benefit* en 2015).  
3. Toutes les entreprises cotées y seront soumises (sauf les micro-entreprises cotées), ainsi que les entreprises dépassant au moins deux des trois seuils suivants : 20 millions d'euros de bilan, 40 millions d'euros de chiffre d'affaires et 250 salariés. Le nombre d'entreprises concernées passera d'environ 15 000 aujourd'hui à 40 000.

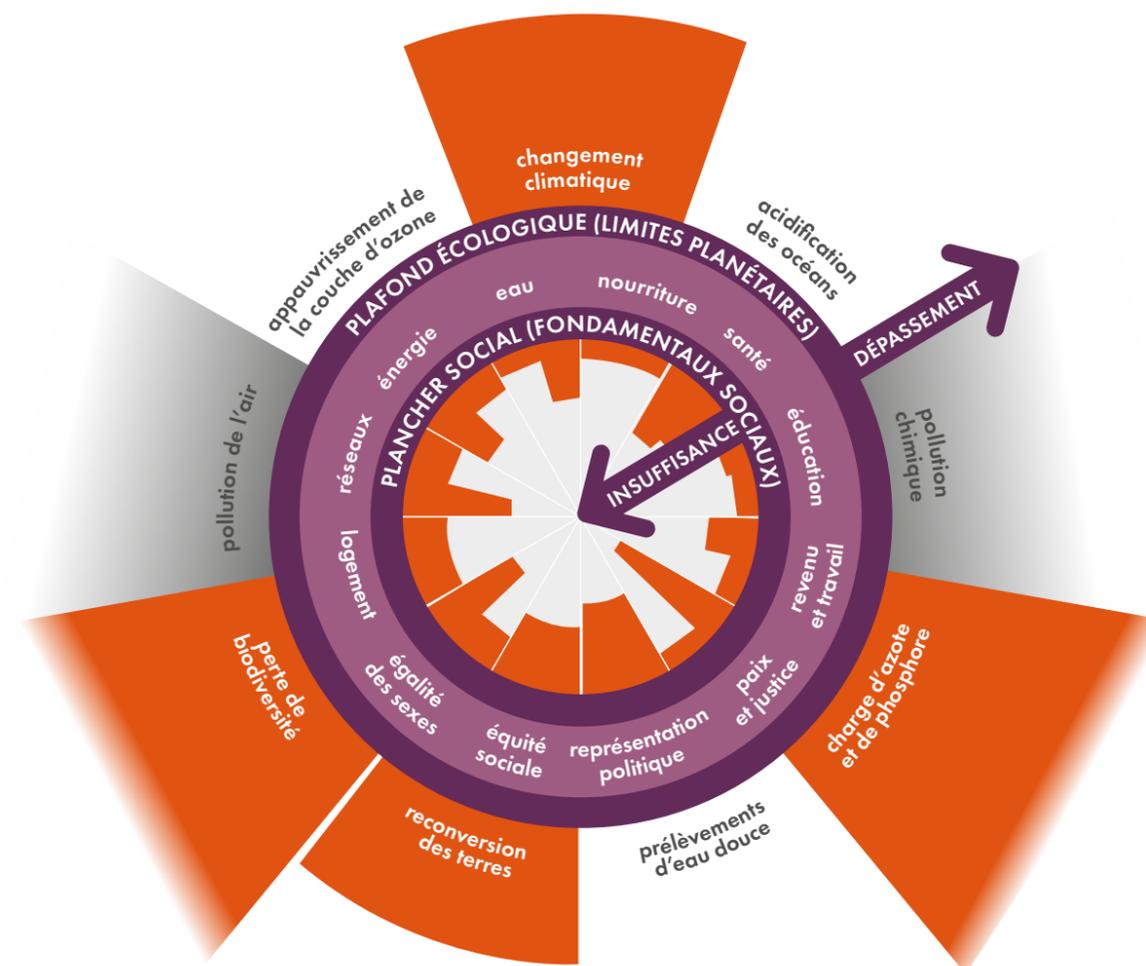
# POST-CROISSANCE & ÉCONOMIE DU DONUT

Dans le milieu académique, des chercheurs comme Kate Raworth, Tim Jackson ou encore Dominique Méda ont tenté ces dernières années de dépasser les clivages traditionnels entre croissance et décroissance. L'objectif est d'imaginer un autre projet de société, afin de « penser à ce qui pourrait arriver lorsque notre obsession [pour la croissance] sera terminée » (Jackson, 2021). Il est donc difficile de donner une définition unique de ce concept, puisque différents possibles s'offrent à nous. C'est pourquoi la notion de post-croissance invite à « rentrer dans une nouvelle ère que nous ne pouvons nommer si ce n'est par référence à celle que nous quittons » (Cassiers *et al.*, 2018).

Notre réflexion sur la post-croissance a été particulièrement nourrie par les travaux de Kate Raworth (2018). Cette économiste appelle à devenir « agnostique en matière de croissance » pour réencadrer l'économie dans un **espace écologiquement sûr et socialement juste**, dans lequel l'humanité peut s'épanouir et prospérer sans voir son existence menacée. Cet « espace sûr et juste\* » est représenté sous la forme d'un *Donut* : au centre se trouve un plancher social, c'est-à-dire un seuil de bien-être en deçà duquel personne ne devrait tomber (« les fondamentaux sociaux »). Le beignet est délimité à l'extérieur par un plafond écologique que nous ne devrions pas dépasser (les « limites planétaires ») – voir schéma. Il s'adresse aux organisations publiques et privées, et il a déjà été expérimenté dans un certain nombre de villes (Amsterdam, Philadelphia, Portland).

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

« La notion de post-croissance invite à "rentrer dans une nouvelle ère que nous ne pouvons nommer si ce n'est par référence à celle que nous quittons". »



■ Zones de dépassement : besoins essentiels non assurés (à l'intérieur), limites écologiques transgressées (à l'extérieur)

■ Indicateurs manquants

# REVISITER L'IMAGINAIRE DE CROISSANCE ÉCONOMIQUE

PAR CHRISTOPHE SEMPELS

**Christophe Sempels est le co-fondateur et directeur du centre de Recherche-Action de LUMIA, un nouvel établissement d'enseignement supérieur entièrement tourné vers la transformation à visée socio-écologique. À travers son parcours d'enseignant-chercheur dans des grandes écoles et de consultant auprès d'entreprises, il a construit une expertise théorique et opérationnelle de la transformation des modèles économiques. Dans cet article, il revient sur la nécessité de sortir de l'imaginaire de la croissance pour inscrire notre système économique et nos entreprises dans un « espace sûr et juste ».**

L'objectif de croissance économique – étant entendue comme la croissance du produit intérieur brut (PIB) – est au cœur des politiques économiques de la grande majorité des nations du globe. Déclinée dans les politiques de développement territorial et dans les stratégies des entreprises, cette quête du « toujours plus » s'inscrit dans un imaginaire solide lui prêtant de nombreux bénéfices : progrès, stabilité sociale, emploi et bien-être pour tous, entre autres qualités. Sommes-nous néanmoins correctement informés sur le contenu même de cette croissance, sur sa dynamique intrinsèque ? Sur ce que cela implique en termes de représentation du monde et des objectifs corollaires aux niveaux macro (États et organisations internationales), méso (territoires) et micro-économiques (organisations) ?

## Comment générer de la croissance économique ?

**La croissance économique est sous-tendue par deux mécanismes simples : l'expansion et l'intensification** (Parrique, 2019), renvoyant aux notions de **périmètre et de vitesse**. Une économie qui croît est en fait une économie qui étend son périmètre géographique, social ou temporel et/ou qui intensifie la vitesse des échanges ayant une contrepartie monétaire – nous parlerons d'échanges monétisés –, qu'ils soient à finalité lucrative ou non.

L'expansion consiste à faire entrer dans la sphère de l'échange monétisé quelque chose qui autrefois lui échappait. Par exemple, si je recours au service de Couchsurfing pour me loger gratuitement chez l'habitant,

je ne contribue pas à la croissance économique. En utilisant AirBnB et en payant cet accueil, je participe à cette croissance. Avec l'ouverture des commerces le dimanche et avec la disponibilité 24h/24, 7 jours sur 7 du commerce en ligne, c'est l'espace temporel des échanges monétisés qui s'étend, tout comme son périmètre géographique, le citoyen le plus reculé pouvant désormais commander en ligne et se faire livrer. La croissance appelle donc à une expansion grandissante de la sphère des échanges monétisés dans des dimensions toujours plus importantes de notre vie sociale et de notre temps disponible.

L'intensification consiste pour sa part à augmenter la vitesse de ces échanges au sein d'un périmètre donné. En achetant un smartphone une fois par an plutôt qu'une fois tous les deux ans ou en allant chez le coiffeur tous les 15 jours plutôt que tous les mois, je multiplie par deux le volume des transactions et contribue à la croissance économique. **Plus, plus vite, dans toujours plus de dimensions de l'espace social, géographique et temporel : voici les impératifs requis pour générer de la croissance économique.**

## La croissance économique, un indicateur du bien-être de la société ?

Le PIB mesure le flux de toutes les productions de biens et de services réalisées par les acteurs économiques publics ou privés sur une période donnée (p.ex. sur l'année), calculé par l'addition des valeurs ajoutées de ces productions. Cependant, il ne dit rien sur la nature et la qualité de ce flux, ni même sur le niveau de stocks

déjà disponibles. Le PIB englobe en effet des activités très hétéroclites : certaines sont absolument essentielles à la survie de la population (p.ex. la production alimentaire) ou rendent possible la poursuite d'autres activités (p.ex. la production et la distribution d'énergie). Certaines sont indispensables au bon fonctionnement et à la bonne santé physique, mentale et sociale de la société (p.ex. la santé, l'éducation ou la culture). D'autres encore sont au contraire futiles, voire néfastes (p.ex. les gadgets à très courte durée de vie ou les accidents de voiture). Certaines activités visent à produire des biens venant accroître le stock d'équipements et d'infrastructures déjà disponibles pour la société (p.ex. le secteur du bâtiment et des travaux publics), d'autres visent leur préservation (p.ex. les activités d'entretien et de maintenance), tandis que certaines réduisent ou dégradent ce stock (p.ex. les activités de démolition ou d'extraction de matières premières non renouvelables). Comment faire le tri ?

En se concentrant uniquement sur le PIB, il est impossible de dire si le sort d'une société s'est amélioré et si son stock utile de biens, d'équipements et d'infrastructures s'est accru. Ainsi, malgré des taux de croissance plus vigoureux qu'en Europe, les États-Unis connaissent une inquiétante dégradation de leurs infrastructures, qui nécessiteraient pour les restaurer pas moins de 4,6 trillions de dollars sur 10 ans (Laurent, 2019a). Sans même parler des richesses naturelles, pourtant essentielles au bien-être des sociétés. De la même manière, **imposer une croissance continue de l'économie ne garantit en rien l'amélioration du sort de tous les membres de la société correspondante. Tout dépend de la nature des flux, mais également de leur répartition, ce sur quoi le PIB est muet.** Ainsi, rémunérer 4 personnes en donnant respectivement 1 euro à trois d'entre elles et 97 euros à la quatrième contribue de la même manière au PIB que les rémunérer 25 euros chacune... Si la croissance du flux annuel de richesses n'est captée que par une infime minorité de la population, elle ne contribue pas au progrès social de la société dans son ensemble. Ce qui est malheureusement le cas de la quasi-totalité des pays de la planète, comme le confirment les travaux du *World Inequality Lab*. L'économiste Jean Gadrey (2008) montre par exemple qu'au-delà de 15 000\$ par habitant, il n'y a plus de corrélation entre le PIB et la satisfaction de vie moyenne. De même, il n'y a plus de corrélation entre le PIB et l'espérance de vie au-delà de 18 000\$ par habitant,

ou entre PIB et taux de scolarisation secondaire au-delà de 12 000\$ par habitant (pour rappel, le PIB par habitant de la France s'élève à 40 493\$ fin 2019).

## La quête constante de croissance est-elle un objectif souhaitable ? Avec quelles implications ?

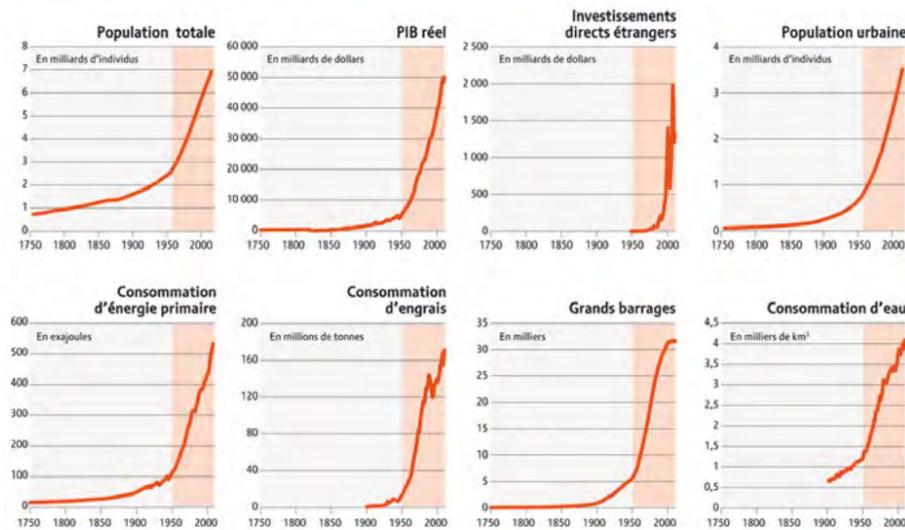
L'expansion de la sphère du marché s'opère en transformant des actes ou accès désintéressés, solidaires ou altruistes à des biens et des services en actes ou accès marchandisés, monétisés et fiscalisés<sup>1</sup>. Pourtant, des études ont montré que lorsqu'un échange hors marché est remplacé par un échange marchand tarifé, il n'apporte pas la même satisfaction et participe à la dégradation des relations humaines ou à l'émergence de comportements ou d'attitudes socialement moins désirables (approche clientéliste, réduction de l'empathie, poursuite de l'intérêt propre au détriment de l'intérêt collectif, ...)<sup>2</sup>. L'intensification nous place ensuite dans une dynamique auto-renforçatrice. Plus nous avons besoin des marchés pour prendre en charge nos besoins, plus nous devons passer du temps à gagner de l'argent... Ce qui diminue notre résilience puisque nous devenons entièrement dépendants du marché pour assurer la prise en charge de nos besoins.

Enfin, **produire toujours plus, toujours plus vite dans des recoins toujours plus fouillés de notre espace social et temporel implique de consommer toujours plus de ressources et d'énergie.** Dès la révolution industrielle, et particulièrement après la seconde guerre mondiale, nous sommes entrés dans ce que les scientifiques appellent la « grande accélération ». Celle-ci se réfère à la période où la plupart des indicateurs socio-économiques et environnementaux – population, croissance économique, consommation d'énergie primaire, urbanisation, consommation d'eau, émission de CO<sub>2</sub>, de méthane, capture de poissons, ... – ont grimpé en flèche, établissant une corrélation directe entre la pression des activités humaines et l'état de la planète (Steffen *et al.*, 2015 – voir illustration ci-après). Au-delà de son inefficacité pour augmenter le bien-être, la cohésion sociale ou encore la qualité des relations

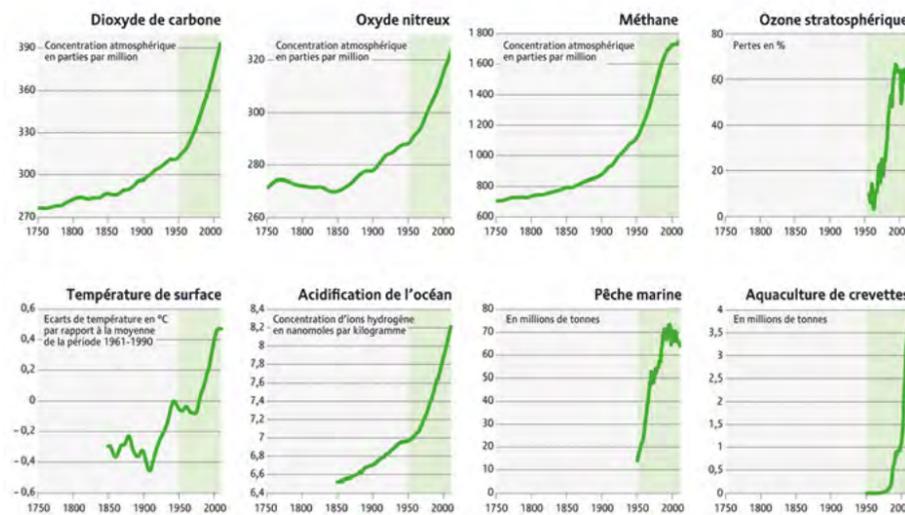
1. Le travail au noir étant par essence dissimulé et donc non comptabilisé dans le PIB.

2. Bartolini (2010) a ainsi démontré qu'en transformant une aménité essentielle à notre bien-être ne pouvant être achetée (l'amitié, l'amour, la baignade dans une rivière, ...) en commodité marchande, le niveau de satisfaction et de bien-être associé se réduit.

## Développement socio-économique



## Evolution du système Terre



Source : Steffen et al., 2015

entre les personnes, la croissance induit une pression croissante sur l'environnement.

### La croissance « verte » change-t-elle la donne ?

En ayant en tête les mécanismes d'expansion et d'intensification constitutifs de la croissance, **il est possible de porter un regard neuf sur l'idée de croissance verte, présupposant un découplage entre les productions de biens et de services et la consommation de ressources et d'énergie.** Pour qu'il résolve les problèmes induits par la croissance, notamment sur la dégradation de l'environnement, ce découplage doit être :

- **Absolu, et non relatif** : le découplage est absolu lorsque la consommation de matières premières et

d'énergie diminue en absolu alors même que le PIB continue à augmenter (les variables évoluent dans des directions opposées). Il est relatif si, malgré une amélioration de l'intensité ressource ou énergie de la production, la consommation totale continue d'augmenter avec l'augmentation du PIB, mais moins vite (les variables continuent d'évoluer dans le même sens mais avec une intensité moindre) ;

- **total** : le découplage doit porter à la fois et de manière concomitante sur toutes les ressources et tous les impacts ;
- **global** : porter sur des variables d'échelle planétaire ;
- **permanent** : le découplage doit être durable dans le temps, sans re-couplage ultérieur ;

- **suffisant et suffisamment rapide** pour atteindre les objectifs environnementaux préalablement fixés par la science dans les temps donnés (Parrique *et al.*, 2019).

De nombreuses études<sup>3</sup> montrent que **dans un contexte de croissance indéfinie du PIB, un pareil découplage est hors de portée, non seulement sur un plan empirique, mais également théorique.** Cela est particulièrement visible à l'échelle macro-économique. Par exemple, entre 1965 et 2017, la quantité d'énergie primaire pour produire une unité supplémentaire de PIB à l'échelle mondiale s'est réduite de 33,5%. Sur la même période, le PIB mondial a augmenté de 450%, induisant une augmentation de consommation d'énergie primaire globale de 360% (Banque Mondiale). Les raisons sont multiples : effets rebonds (les gains d'efficacité\* dans un domaine renforcent la consommation dans d'autres domaines), potentiel limité du recyclage<sup>4</sup> ou de l'économie circulaire\*, sous-estimation de l'impact environnemental des services et de la « dématérialisation »,... **Pire, les données montrent que nous assistons depuis le début des années 2000 à un re-couplage absolu, en raison notamment de la transition numérique et de sa forte intensité matérielle et énergétique** (Laurent, 2019b).

### Vers un nouvel imaginaire

**L'imaginaire actuel est très largement verrouillé dans la poursuite de la croissance économique du PIB. Celle-ci n'est plus envisagée comme une modalité possible mais quasiment comme une loi naturelle à respecter, qui influence tous les niveaux de prise de décisions politiques et économiques.** Il s'agira ainsi de rendre le pays attractif aux investissements nationaux et étrangers, de promouvoir l'innovation, de doper les exportations en fluidifiant les échanges avec ses partenaires économiques... À l'échelle des territoires, la plupart des collectivités sont prêtes à beaucoup de sacrifices pour attirer de nouvelles activités économiques en pensant qu'elles ruisselleront utilement pour les parties prenantes. La logique prévaut également pour les entreprises : le système économique de croissance illimitée s'inscrit profondément dans leurs modèles économiques (voir p. 71), et amène la plupart

3. Voir p.ex. Parrique *et al.* 2019, Jackson, 2009 ou encore Grosse, 2010, pour ne citer que quelques sources.

4. S'il est à promouvoir, le recyclage est insuffisant en raison de nombreux paramètres (temps de résidence des matières premières dans l'économie, usage dissipatif de nombreuses matières devenant irrécupérables,...).

d'entre elles à vouloir augmenter d'exercice en exercice leur production, leur part de marché, leur valeur ajoutée, leur rentabilité et leur profit. Et cela même si elles en sont amenées à mettre sur le marché des biens ou des services intrinsèquement peu utiles, voire néfastes pour la société ou pour l'environnement. Citons l'exemple récent du géant de l'agroalimentaire Nestlé, qui dans un document interne dévoilé par le *Financial Times*, reconnaît que plus de 60% des produits de sa gamme ne répondent pas à « la définition de santé » et que « certaines de leurs catégories ne seront jamais saines », quelle que soit la façon dont le groupe les reformule.

Pour toutes ces raisons, **il est temps aujourd'hui d'inventer un nouvel imaginaire et de rompre avec ce qui, loin d'être une loi naturelle, ne constitue qu'un ensemble de croyances. Les travaux académiques ont montré que la quête de croissance incessante du PIB nous mène non seulement à la catastrophe environnementale, mais qu'elle dégrade aussi la cohésion sociale.** De surcroît, elle pourrait n'être qu'une parenthèse dans l'histoire de l'humanité, comme le suggèrent les partisans de la stagnation séculaire, pour qui la croissance faible du PIB devrait devenir la norme (Gordon, 2016).

Faut-il dès lors renoncer à toute forme de croissance ? À la croissance matérielle, énergétique et l'accumulation financière et monétaire illimitées : oui, sans conteste ni réserve. Ce qui signifie par extension renoncer à la quête de croissance mesurée par le PIB et à ses déclinaisons aux différentes échelles, jusqu'à celle de l'entreprise. En revanche, il est de nombreux pans de la société que nous pouvons espérer faire croître : la richesse de la biodiversité, la qualité des écosystèmes, l'éducation, la santé, la qualité de l'alimentation, de l'air, de vie dans les territoires, la durée de vie et la réparabilité des équipements et infrastructures, les solidarités, les activités culturelles, relationnelles, sportives et créatrices et le temps à y consacrer... **N'est-il pas temps d'abandonner le débat stérile d'opposition entre les partisans de la croissance et ceux de la décroissance ? Ne serait-il pas plus fécond d'adopter la voie de la conciliation, du « et... et... », en nous mobilisant pour la croissance de ce qui compte vraiment et pour la décroissance de ce qui apporte plus de problèmes que de solutions ?** Et cela, à fortiori, dans une ère où la science nous donne des cadres de compréhension et des repères clairs pour guider la construction de ces nouvelles voies d'équilibre.

# ROMPRE LE CHARME DU DOUX BAISER DE LA CROISSANCE

PAR RODOLPHE DURAND

Rodolphe Durand est professeur à HEC Paris, fondateur et directeur académique de l'Institut Society and Organizations. Il est l'auteur, avec Antoine Frérot, de l'ouvrage *L'entreprise de demain* (2021). Dans cet article, il revient sur la façon dont le besoin de croissance a été construit dans notre système politique et économique et sur l'obsolescence de notre système de mesure de la performance.

## Des bienfaits supposés de la croissance empilable

Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, les instituts de statistique du monde entier ont sophistiqué l'accès aux données de production qui leur permettent de calculer le Produit Intérieur Brut (PIB) de chaque nation. Le développement des comptabilités nationales a permis aux acteurs économiques de disposer d'indicateurs communs pour mesurer la « création de richesses » et la croissance économique via l'accroissement d'indicateurs de production. Les biens échangés à l'intérieur et entre les territoires sont comptabilisés sur la base des transactions répertoriant les quantités et les prix. Les bilans et comptes de résultat de toutes les entreprises qui contribuent à la production et au négoce de biens et services sur un territoire sont agrégés. L'évolution du tissu productif d'un pays permet de déterminer si la valeur des échanges économiques s'accroît ou non. Cette variation, année après année, caractérise la croissance qui se décline au niveau du pays, des territoires, et des entreprises.

Le caractère « empilable » des différents niveaux de croissance, depuis l'atelier de production jusqu'aux États et au monde global, donne aux acteurs publics et privés la possibilité de s'accorder sur une unité de mesure commune, de comparer leurs performances et de réaliser des prévisions. Aujourd'hui, l'ensemble des programmes budgétaires tant publics (depuis ceux des municipalités les plus reculées jusqu'à ceux du ministère des finances) que privés (depuis n'importe quelle petite SAS jusqu'aux grands groupes mondiaux)

établissent leurs prévisions de croissance qui se diffusent dans leurs milieux et marchés respectifs. Ces prévisions sont à la base de ce qui constitue la confiance dans le système économique et sont intégrées dans l'ensemble des politiques publiques et des stratégies privées.

Les politiques publiques de solidarité, les systèmes de retraite ou encore la capacité d'endettement des États s'appuient essentiellement sur les prévisions de croissance. En prévoyant comment le tissu productif va évoluer et la valeur des transactions marchandes grandir au cours du temps proche et plus lointain, il est possible d'anticiper les revenus futurs des différents acteurs économiques. De ce fait, le système bancaire et assurantiel peut se positionner et répondre aux demandes d'investissements et de crédits qui irriguent l'économie des ménages autant que des entreprises. *In fine*, tout un ensemble de prestations ou de services qui nous semblent être acquis reposent sur les prévisions de la croissance : les allocations, les pensions de retraite, ou par l'entremise de l'émission d'obligations d'État, la gratuité de la vaccination, l'accès au soin ou le paiement du chômage partiel lors de la crise du Covid. Quant aux entreprises, elles suscitent autant qu'elles accompagnent la demande de clients sans cesse changeante et plus exigeante pour nourrir leur croissance, et dans le même temps rémunérer leurs actionnaires et créditeurs.

Le caractère empilable et fongible de la mesure de la croissance facilite également l'identification et la résolution des problèmes de fonctionnement de l'économie.

Si chaque acteur utilisait des critères de valorisation de sa performance distincts et incompatibles entre eux, comment les dirigeants, qu'ils soient publics ou privés, pourraient-ils alors intervenir pour amplifier les succès ou régler les difficultés ?

C'est donc sur la mesure de la croissance que reposent les chaînes de prévisions économiques et les flux financiers gagés et engagés qui unissent entre eux tous les étages empilés de la production et de la consommation : sans croissance, moins de solidarité, de pensions, de services, de salaires, de dividendes, de remboursement de dettes... Sans croissance, moins de prévisibilité, d'investissement, de garanties, de crédit, d'assurances en tous genres... Fort bien.

**Mais que se passe-t-il si la mesure de la croissance est défectueuse ? Que se passe-t-il si la croissance « empilable » que nous mesurons ne capte plus qu'une fraction déclinante de la valeur générée par les acteurs économiques d'un territoire ?**

## Erreurs de mesure et nouvelle vision

Depuis une décennie au moins, deux lames de fond remontent à la surface les parties immergées de la valeur des échanges et des transactions. D'une part, les limites planétaires exposent à l'œil nu la raréfaction de ressources primaires (minérales, agricoles, aquatiques, autres). Ce qui auparavant n'avait pratiquement pas de prix en obtient un, qui augmente à mesure de la rareté. D'autre part, des acteurs économiques font valoir leur différence quant à leur façon de créer et de redistribuer la valeur qu'ils génèrent. Ils promeuvent des systèmes de production plus respectueux de l'environnement et des systèmes humains, mettent en place des circuits de distribution moins friands en énergie, ou recyclent, réingénierent, et ravivent des matériaux et produits de seconde main... Ce que n'arrivent pas à mesurer les systèmes de mesure et de comptabilité actuels, centrés uniquement sur la production et donc sur la croissance économique.

Ces deux tendances se répondent. **C'est parce que les limites planétaires sont en passe d'être atteintes ou déjà dépassées que des entrepreneurs et des investisseurs veulent mieux comptabiliser les effets « totaux » de l'activité économique de l'entreprise,**

c'est-à-dire ce qu'elle implique sur l'ensemble de la chaîne de valeur (en incluant les agissements de leurs fournisseurs et l'usage que font leurs clients des produits qu'ils achètent). Au-delà du prix du produit (qui revient à l'entreprise et détermine sa marge, puis son profit), quelle empreinte laisse-t-elle sur les systèmes naturels et sociaux ? Comment prendre en compte les impacts environnementaux et sociétaux de l'activité au-delà de la seule croissance de la rentabilité des capitaux employés ?

Telle est la question à laquelle s'attaquent depuis 20 ans tout un ensemble de chercheurs. Ils ont démontré que la prise en compte des dimensions de ce que l'on a maladroitement appelé la « responsabilité sociale de l'entreprise » procure des avantages en matière de différenciation stratégique, d'image et de loyauté des clients, d'attraction et rétention de talents, d'innovation, de performance opérationnelle, de confiance des créditeurs et des investisseurs de long terme... Et donc qu'ils contribuaient à sa performance économique.

De nombreux entrepreneurs, dirigeants, chercheurs, spécialistes de la finance et de la comptabilité promeuvent une vision renouvelée de la croissance économique qui ne se restreint pas à la seule prise en compte de la valeur marchande des biens et des transactions. Ce n'est donc plus un effet indirect sur la performance économique ou une variation de degré (un peu plus ou un peu moins de considération pour la diversité biologique ou humaine) que cette vision porte mais un nouveau paradigme où entrent non seulement en considération la valeur économique mais aussi, dans les comptes de l'entreprise, les impacts environnementaux et sociaux de l'activité. Les porteurs de cette vision estiment que les quantités et le prix des biens ne reflètent que très imparfaitement la valeur de ces biens.

**La mesure de la croissance devient donc en partie obsolète et l'agrégation entre les niveaux économiques incomplète et imprécise : si les mesures sont de moins en moins fiables et valides, elles ne s'empilent plus aussi aisément de l'atelier à la nation.** Il est donc nécessaire de repenser les liens entre performance et croissance, et la signification de ces notions respectives.

### Emprise et déconditionnement

Pour ce faire, faisons un pas de côté. Lors de la Foire Internationale de l'Art Contemporain à Paris en 1977, l'artiste ORLAN fit scandale avec une performance. Son œuvre, *Le baiser de l'artiste*, se composait d'une proposition : pour 5 francs introduits dans une fente sur un plastron représentant le corps nu de l'artiste, qu'elle portait devant elle tandis qu'elle attendait assise vêtue de cuir, il était possible de l'embrasser. Les pièces de 5 francs glissaient, visibles, au beau milieu de ce torse nu en carton-pâte pour être recueillis dans un triangle grillagé qui pendait au bas du plastron, entre les jambes de l'artiste. Nous pouvons alors nous interroger sur la performance du *baiser de l'artiste* : est-elle uniquement artistique et/ou économique ? Se mesure-t-elle par le chiffre d'affaires réalisé lors de cette foire ? Par le fait même de concevoir cette œuvre ? Par le message qu'elle porte, au sujet de la marchandisation du corps de la femme ? Par le prix du plastron lorsqu'il fut vendu à un collectionneur ?

Cette œuvre éclaire l'idée que la performance économique vaut plus que la collecte du prix d'un bien ou d'un service échangé. Nul ne songerait à réduire aux pièces de 5 francs collectées la valeur de cette œuvre. De même, **n'est-il pas réducteur de rabaisser la performance d'une économie à l'ensemble des transactions nécessaires à la mise sur le marché d'une offre, sans compter la finalité même ayant présidé à la production du bien (ou de l'œuvre) ? Peut-on réduire la performance d'une entreprise à la seule augmentation de son chiffre d'affaires, à sa marge brute ou au nombre d'emplois qu'elle crée ?** Un même rapport ambivalent se fait jour aujourd'hui non plus seulement pour les visiteurs d'une exposition artistique mais pour chaque acteur économique.

L'emprise du *baiser de la croissance* est immense, non seulement sur les esprits (croître, c'est progresser, pouvoir prévoir, financer la solidarité, les salaires, les retraites, ...) mais aussi sur la matérialité même de l'activité économique. Dans tous les tableaux gît la croissance, chez tous les prévisionnistes, gérants d'actifs, investisseurs, dirigeants, entrepreneurs, foyers fiscaux... La croissance nourrit les modèles économiques, les esprits, et les corps. **Pour rompre le charme envoûtant de la croissance, ce baiser qui nous rassure mais nous aveugle et nous étouffe, il s'agit de déconditionner l'ensemble des acteurs**

### économiques et de redéfinir la mesure de la croissance.

Il est possible d'esquisser les traits de cette redéfinition :

- 1) Elle inclut la part productive et comptable actuelle (depuis le compte de résultat des entreprises jusqu'au PIB national) ;
- 2) Du fait de la valorisation de certains éléments (des intrants raréfiés au prix rehaussé, des tonnes de carbone, des bénéfices sociétaux de l'activité productive, etc.) elle inclut une comptabilité des impacts environnementaux et sociétaux ;
- 3) elle se décline du niveau régional (européen) au niveau national, puis entreprise par entreprise en normalisant une définition comptable élargie de la performance économique. Et ce afin de garantir une « empilabilité » renouvelée des métriques et mesures entre niveaux d'analyse ;

4) elle permet pratiquement de paramétrer à nouveau et le plus simplement possible tous les tableaux, algorithmes, et programmes pour l'ensemble des acteurs privés et publics sur qui reposent le bien-être économique et la stabilité politique des démocraties.

**Le déconditionnement passe nécessairement par un pilotage des affaires qui maximise, sous contrainte, non plus un seul paramètre (la croissance source de profit) mais trois : la performance économique, la performance environnementale, et la performance sociale.** Les implications sont nombreuses, puisqu'en découlent une interrogation profonde sur ce que représentent le prix et l'émergence d'une définition repensée de la concurrence économique. C'est bien là que réside l'ambition de cette étude, et de tous ceux qui y ont contribué.

### CONTRECHAMP

## CROÎTRE OU NE PAS CROÎTRE, TELLE EST LA QUESTION TROIS MYTHES SUR LA CROISSANCE DANS LE MONDE DE L'ENTREPRISE

PAR PROPHIL

La croissance, c'est-à-dire le développement des ventes d'une société dans le but d'augmenter sa taille et/ou sa valeur financière, est généralement considérée comme la principale mesure de la performance et de la santé des entreprises. Mais est-elle, comme on le pense généralement, absolument indispensable à leur survie ? La croissance est-elle toujours souhaitable pour l'entreprise, et souhaitée par les entrepreneurs ? Alors que de nombreuses croyances ont forgé nos imaginaires individuels et collectifs, associant croissance, performance et succès, il nous semble nécessaire de revenir sur trois grands mythes à déconstruire pour revisiter nos imaginaires entrepreneuriaux.

#### MYTHE N°1

##### « Une entreprise doit croître ou elle est vouée à disparaître »

Cet adage nous vient des économistes néoclassiques du XX<sup>e</sup> siècle. Pour eux, la croissance des entreprises est un phénomène naturel : le marché les pousse à croître jusqu'à leur taille optimale, lorsque les coûts sont réduits au maximum grâce aux économies d'échelle. Ne pas atteindre cette taille signifierait que l'entreprise aurait des coûts supérieurs à ceux de ses concurrents, ce qui la mènerait à déposer le bilan. Selon cette approche, avoir une taille de PME n'est qu'une étape de la vie des entreprises – sauf dans le cas où la taille optimale déterminée par le marché est faible par nature (par exemple dans l'artisanat).

Si cette théorie a largement été critiquée, **la croyance en la nécessité de croître continuellement perdure encore.** En effet, la croissance

reste encouragée au niveau politique car elle est supposée réduire le chômage et créer de l'emploi : tout comme les « gazelles » (entreprises en forte croissance), les grandes entreprises (> 250 salariés) concentrent une part importante de l'emploi de la population (35%) et de la valeur ajoutée (47%). Pourtant, elles représentent moins d'1% de l'effectif total des entreprises européennes, dont la quasi-totalité comportent moins de 50 salariés. Par ailleurs, en 2018, seules 11,9% des sociétés de plus de 10 salariés ont connu un taux de croissance de plus de 10% de leurs effectifs, s'élevant en moyenne à 81 employés (Eurostat). Ainsi, la majorité des entreprises ne croît pas ou très peu, et n'en survit pas moins.

## MYTHE N°2

### La croissance est toujours positive pour l'entreprise

Dans la culture entrepreneuriale, la croissance a bonne réputation : en plus des rendements d'échelle, elle faciliterait l'acquisition d'actifs et les investissements de fond, tout en stimulant la performance et le profit... et donc les perspectives de développement, ainsi que la résistance face aux chocs économiques. Par ailleurs, une entreprise en croissance serait plus crédible pour les nouveaux talents en recherche d'emploi et pour ses clients. Un cercle vertueux s'enclencherait alors : l'entreprise, en position de force, pourrait faire pression sur ses fournisseurs pour baisser les coûts de production, et négocier avec plus de facilité auprès des banques.

Mais **s'engager dans une dynamique de croissance implique aussi un certain nombre de contraintes et de risques**, notamment sur le plan économique. La croissance suppose une prise de risque sur certains investissements et des coûts parfois lourds à supporter, pouvant conduire l'entreprise dans une phase de déséconomies d'échelle – soit l'augmentation du coût moyen de production pour toute nouvelle unité produite (Liesen *et al.*, 2015). Une croissance mal gérée peut même provoquer la faillite d'une entreprise : certaines sociétés coulent car, pour accélérer leur croissance, elles engagent des dépenses trop élevées pour un retour sur investissement trop faible ou pas assez rapide. La cause de la faillite peut aussi être un endettement devenant peu

à peu insurmontable – les créanciers réclament alors la liquidation pour pouvoir espérer récupérer leur mise.

En réalité, il existe une certaine **confusion dans les imaginaires entrepreneuriaux entre croissance et rentabilité**. Ainsi, les investisseurs valorisent des start-ups sur leurs perspectives d'hyper-croissance alors qu'elles ne seront peut-être jamais rentables, comme c'est le cas de nombreuses licornes de la Silicon Valley (Uber, We Work...). Ce découplage paradoxal est poussé à son extrême lorsque la rentabilité est perçue comme « secondaire », voire indésirable (soupçon de manque d'innovation) par rapport à la croissance !

Pourtant, des travaux ont montré que pour se développer sur le long terme, **il est préférable pour une PME de privilégier la profitabilité à une stratégie de croissance** (Davidsson *et al.*, 2009). Ainsi, une stratégie fondée sur l'acquisition client et l'augmentation des effectifs, malgré une rentabilité négative, revient à « mettre la charrue avant les bœufs » : une entreprise a plus de chances d'être performante durablement si elle met d'abord l'accent sur la rentabilité, et non sur la croissance. Une profitabilité supérieure lui donne un avantage concurrentiel (signe de la valeur et de la singularité de ses ressources) et lui permet de dégager des ressources financières pour croître de manière durable.

**« Si vous entendez constamment parler de la nécessité de croître ou de mourir, si tout le monde semble essayer de passer au niveau supérieur, si les seules entreprises admirées – ou même prises au sérieux – sont les plus grandes ou celles qui connaissent la croissance la plus rapide, il est possible que vous ne pensiez même pas à vous interroger sur d'autres options que celle de faire croître votre entreprise. »**

Bo Burlingham (2005)

## MYTHE N°3

### La croissance est l'objectif de tous les entrepreneurs

S'il est certain que la croissance est valorisée socialement (symbole de réussite du dirigeant, figure de l'entrepreneur, supériorité économique...), elle n'est que **rarement l'objectif premier des entrepreneurs**. Certes, la recherche de gains financiers et l'intention de croissance comptent parmi les déterminants du « comportement entrepreneurial classique »... Mais divers travaux ont révélé le faible degré d'intention de croissance des entrepreneurs dans toutes les régions du monde. Une étude européenne a notamment montré que la croissance était parmi les derniers objectifs des dirigeants de PME, qui l'ont classée au treizième rang sur quinze propositions (Janssen, 2011).

Les dirigeants redoutent son « effet de cliquet », ses obligations plus ou moins irréversibles en matière de droit et d'organisation du travail. Certains craignent l'impact de la croissance sur l'environnement de travail en entreprise et le bien-être des salariés, notamment en raison des processus de bureaucratisation, d'éloignement et de routine. Elle peut entraîner une charge de travail et une pression plus importante, diminuer la satisfaction professionnelle et l'équilibre de vie des dirigeants. Ces derniers ont notamment peur de voir l'indépendance et la pérennité de l'entreprise menacée et de ne plus avoir le contrôle sur les opérations (Grandclaude & Nobre, 2019).

Ainsi, lorsqu'elles ne sont pas contraintes par des facteurs externes, la plupart des entreprises ne croissent pas au-delà d'un certain stade de confort : une fois que l'entrepreneur considère qu'il dégage des bénéfices suffisants de son activité, la croissance passe après d'autres objectifs (Jansen, 2011). **La croissance est considérée davantage comme un moyen au service d'une fin (par exemple avoir de l'impact), ou comme une nécessité à certains moments de la vie de l'entreprise (maintenir une indépendance, successions, etc.), et plus rarement comme un objectif en soi.**

**« Après l'étape de la start-up, la question à se poser est : quelle taille voulez-vous atteindre et, plus important encore, qu'entendez-vous par « grand » ? Un grand nombre de revenus ? Un grand nombre de personnes ? Un impact majeur sur le monde ? Un impact majeur sur une communauté ? Les entreprises ne peuvent-elles pas choisir d'être grandioses plutôt que grandes ? »**  
Bo Burlingham (2005)

En définitive, les différents travaux en économie et sciences sociales nous permettent de déconstruire des croyances individuelles et collectives autour de l'injonction à la croissance des entreprises. Elle n'est ni un phénomène absolument nécessaire à sa survie, ni un processus toujours profitable, ni un objectif désirable pour tous les dirigeants. Finalement, ce sont donc les croyances normatives, c'est-à-dire les formes de pression sociale exercées sur les entreprises, qui nous poussent à entretenir des comportements de croissance... dont nous oublions parfois la raison d'être.

**Pour changer nos imaginaires, une piste suggérée est de faire référence non pas à la croissance mais au développement des entreprises, en l'envisageant comme un processus qualitatif et non comme un vecteur de performance quantitatif** (Cyron & Zoellick, 2018). « Qualitatif » signifie que l'accent n'est pas mis sur la croissance en termes d'augmentation des ventes, de l'emploi, des actifs ou de la production comme on le suppose généralement, mais sur le potentiel d'amélioration de l'entreprise et de sa contribution au bien commun.

## DU MONOCAPITALISME AU MULTICAPITALISME

**Bill Baue et Ralph Thurm, experts mondialement reconnus en soutenabilité, dirigent le think tank r3.0, qui œuvre pour une économie régénérative et inclusive. Les auteurs analysent les limites du capitalisme actuel, fondé sur la primauté des actionnaires, la croissance perpétuelle et la privatisation de la valeur. À travers le concept de « multicapitalisme », ils proposent un nouveau paradigme pour créer des modèles d'affaires résilients et viables.**

«Le capitalisme a-t-il besoin d'être sauvé de lui-même ?», s'interrogeait Gillian Tett, présidente du comité de rédaction du *Financial Times*, dans une chronique parue fin 2019. Ce sentiment résume l'esprit de notre époque : face à l'urgence climatique et aux inégalités économiques mondiales qui « peuvent conduire à diverses sortes de catastrophes politiques, économiques et sociales » (UNESCO, 2018), même la plus fervente des institutions pro-capitalistes s'interroge sur la fin de vie de ce paradigme. Finalement, peut-être que le problème n'est pas le capitalisme en soi, mais plutôt son obsession monolithique pour la croissance financière. Autrement dit, peut-être que le « monocapitalisme » est le problème, et le « multicapitalisme » la solution.

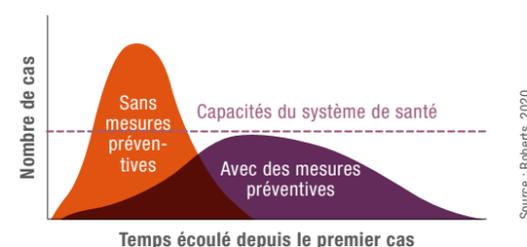
### Vers un paradigme multicapitaliste

Les termes « monocapitalisme » et « multicapitalisme » peuvent être définis comme suit (McElroy & Thomas, 2014) :

- **Le monocapitalisme** est conçu pour faire croître et concentrer *une seule forme de capital essentiel* – le capital financier – très souvent au détriment de la viabilité des autres capitaux.
- **Le multicapitalisme** est conçu pour maintenir les capacités de charge (i.e. la population maximale qu'un écosystème peut supporter sans se détériorer) de *tous les capitaux essentiels* (naturel, humain, social, intellectuel, manufacturier et financier), en respectant des seuils critiques à ne pas dépasser.

Contrairement au monocapitalisme, **le multicapitalisme reconnaît les limites planétaires et les fondamentaux sociaux, et affirme la nécessité de fixer des normes et des seuils** pour guider les organisations

dans la gestion de l'impact de leur activité. Mais en quoi le respect de ces seuils critiques est-il important ? Le plus simple est peut-être d'expliquer ces concepts dans le contexte de la pandémie de coronavirus.



Adapté à partir d'un graphique du Centre américain de prévention et de contrôle des maladies et de The Economist

Source : Roberts, 2020

Cette image a été utilisée afin de démontrer l'importance des mesures de précaution (telles que la distanciation sociale et le port du masque) pour limiter la propagation du COVID-19 et rester dans les limites du système de santé. Ce dernier est composé de capitaux manufacturiers (hôpitaux, lits, respirateurs) et humains (connaissances médicales du personnel), reliés entre eux par des capitaux sociaux (travail d'équipe, protocoles administratifs). La ligne pointillée représente le seuil critique de la capacité de charge du système de santé : en dessous de la ligne, le système peut traiter les cas de Covid ; au-dessus de la ligne, le système est submergé et l'ensemble de la société est en risque.

Dans une perspective multicapitaliste, tous les capitaux sont donc concernés par les seuils critiques, au-delà desquels ils peuvent être dégradés. Il s'agit d'un paradigme global qui transcrite la complexité et la finitude des systèmes vivants. À l'inverse, le monocapitalisme

ne propose qu'une doctrine économique partielle (car centrée sur le seul capital financier), fondée sur l'hypothèse d'une croissance sans limites naturelles. Le multicapitalisme se différencie ainsi en intégrant quatre dimensions (McElroy & Thomas, 2015) :

- Les stocks et flux de capitaux essentiels dans le monde ;
- Les organisations et leur impact sur les multiples capitaux qu'elles utilisent dans leur modèle économique ;
- Les parties prenantes dont le bien-être dépend de ces capitaux ;
- Les normes, critères et seuils qui fixent un cadre de gestion des capitaux par les organisations.

### L'importance du contexte dans la définition des indicateurs

Si le multicapitalisme appelle à la prise en compte de nos réalités sociales et écologiques, **très peu de nos systèmes de mesure d'impact actuels prennent en compte le cadre des limites planétaires et des fondamentaux sociaux** (voir p. 18). Récemment, l'Institut de recherche des Nations Unies sur le développement social (UNRISD) a rendu compte de cette aporie en classant les indicateurs de performance selon trois niveaux (Baue, 2019) :

- **Premier niveau – indicateurs incrémentaux** : ils se concentrent sur les impacts réels, en utilisant des données en valeur absolue et des mesures d'« intensité ». Par exemple : émissions brutes de gaz à effet de serre, revenus et dépenses bruts, nombre de membres du conseil d'administration et de cadres supérieurs qui sont des femmes et des hommes, etc.
- **Deuxième niveau – indicateurs contextualisés** : ils permettent de contextualiser les impacts réels en tenant compte des seuils de soutenabilité dans les systèmes écologiques, sociaux et économiques. Ils attribuent des limites par organisation, par secteur d'activité, par zone géographique, etc. Par exemple : indicateurs construits par la Science-Based Targets initiative (SBTi), scénarios du Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat (GIEC), salaires décents selon l'ONU, etc.
- **Troisième niveau – indicateurs transformatifs** : ils tiennent compte de l'état des pratiques et des normes politiques en vigueur, dans le but de les faire évoluer. Ce troisième type de référentiel est encore

peu développé. Par exemple : MultiCapital Scorecard (MCS), MetaImpact Framework, etc.

Cette typologie permet ainsi de **distinguer des doctrines telles que la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ou les critères ESG, qui s'appuient uniquement sur le niveau d'impact réel ; et le multicapitalisme** (niveaux deux et trois), qui adopte une approche contextuelle pour respecter les seuils critiques des capitaux dans le but d'opérer une transformation profonde du système économique.

### Le quotient de soutenabilité

Afin de permettre aux organisations d'intégrer ces seuils critiques, l'expert en développement durable Mark McElroy a créé le quotient de soutenabilité (2008). Cet outil compare le monde tel qu'il est au monde tel qu'il devrait être. Lorsque le quotient est supérieur à 1, cela signifie que les impacts de l'organisation dépassent les seuils critiques des capitaux. Le quotient de soutenabilité permet donc de discerner si l'organisation fonctionne comme elle le devrait ou non, auquel cas des mesures correctives sont de mise.

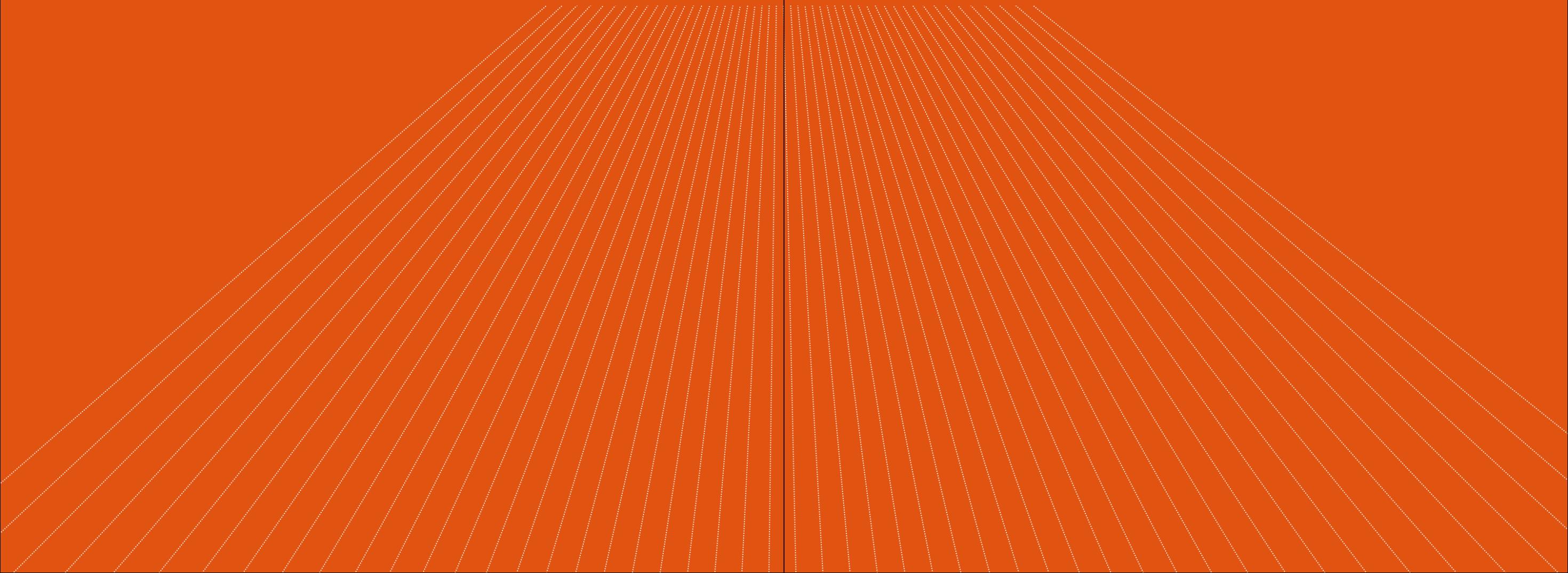
$$\text{Soutenabilité (S)} = \frac{\text{Impacts réels (monde tel qu'il est)*}}{\text{Impacts normatifs (monde tel qu'il devrait être)*}}$$

\* Sur les capacités de charge des capitaux essentiels  
Source : Mark McElroy, 2008

En définitive, pour basculer du mono au multicapitalisme, il est nécessaire de se préoccuper de l'ensemble des capitaux – naturel, social, humain, intellectuel, financier et manufacturier – qui, ensemble, forment les stocks et les flux de ressources nécessaires à la construction d'un monde prospère. Nous devons sortir des logiques hors-sol, qui se soucient du seul capital financier, et qui n'ont plus de sens face à l'urgence climatique. Seul le multicapitalisme permettra de déterminer les contraintes que les organisations devront s'imposer afin de s'engager dans une trajectoire cohérente et soutenable. Le changement de paradigme est nécessaire, inévitable et déjà bien engagé.

BIENVENUE DANS L'ÈRE

DE LA POST-CROISSANCE



## NOTRE DÉFINITION DE LA POST-CROISSANCE EN ENTREPRISE

Puisse le lecteur garder en mémoire que cette définition, ainsi que la déclinaison qui va suivre, est une première tentative d'opérationnalisation de la post-croissance en entreprise. Nous ne faisons que poser les premières pierres pour ouvrir la voie de la post-croissance, et espérons que la communauté de lecteurs nous aidera à construire la suite de l'itinéraire.

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



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

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



L'entreprise (re)définit sa raison d'être à l'aune de cette ambition ; et s'engage à renoncer aux activités non soutenables. Elle alloue les moyens nécessaires à leur redirection écologique et sociale (voir p.94).



L'entreprise utilise un système d'évaluation, voire de comptabilité, lui permettant de mesurer son niveau de soutenabilité et de performance financière, sociale et environnementale ; d'éclairer les décisions de gouvernance et de repenser le calcul des coûts et des budgets dans le modèle économique.

## LA POST-CROISSANCE EN ENTREPRISE

Nous avons décliné la post-croissance dans trois domaines stratégiques de l'entreprise : la gouvernance, le modèle économique et la comptabilité. A noter que ces domaines sont interdépendants : p.ex, un changement dans le modèle économique nécessite forcément l'aval de la gouvernance, et implique d'autres objectifs et indicateurs d'évaluation, etc.

Au sein de chacun de ces domaines, nous avons défini trois niveaux d'engagement, cumulatifs (p.ex : il faut avoir pleinement changé les pratiques relatives au niveau 1 pour passer au niveau 2, puis au niveau 3).

## GOVERNANCE

### PARTAGE DE LA VALEUR

**I Juste rémunération des contributeurs** : recherche d'équité dans le partage de la valeur en interne et, dès que possible, auprès de l'ensemble des parties prenantes impliquées dans le processus de création de valeur selon des critères transparents et co-construits. La valeur monétaire est donc répartie entre les acteurs économiques par choix de gouvernance et non par les seules lois du marché.  
> Implique le consentement à payer l'impôt et la lutte contre l'évasion fiscale.

**II Redirection des profits** : les bénéfices sont prioritairement réinvestis dans l'entreprise afin d'accélérer la redirection écologique et sociale des activités.  
> Nécessite une politique de modération des dividendes et des obligations de profitabilité.

**III Circularité des profits** : les éventuels bénéfices financiers réalisés par l'entreprise (après avoir rémunéré les différents contributeurs au processus de création de valeur, réalisés les investissements nécessaires au maintien des activités dans l'espace sûr et juste et payé les impôts) sont redistribués pour soutenir la régénération des ressources ou contribuer à des causes d'intérêt général.  
> Nécessite un alignement total du/des actionnaires ou la présence majoritaire d'un actionnaire d'intérêt général (ex : fondation actionnaire\*, citoyens).

### ARCHITECTURE DE GOVERNANCE

**I Opposabilité des engagements sociaux et environnementaux** : l'entreprise est juridiquement et moralement responsable vis-à-vis de tiers des engagements sociaux et environnementaux qu'elle a pris.  
> Nécessite l'inscription dans les statuts et pactes d'actionnaires de la mission et des objectifs de contribution, et de les faire vivre au quotidien dans la culture de l'entreprise.

**II Alignement de la gouvernance** : les organes de décision et de contrôle de l'entreprise prennent en considération de manière systématique les objectifs de redirection qui lui sont assignés, en lien avec les limites planétaires et les fondamentaux sociaux.  
> Nécessite la formation des acteurs de la gouvernance à l'économie du Donut.

**III Prise de décision éclairée** : les décisions stratégiques sont prises à l'issue d'un processus de documentation indépendant (par ex : étude d'impact) et de prise en compte des intérêts des parties prenantes concernées, y compris celles qui sont absentes, invisibles ou immatérielles (ex : la biodiversité, les générations futures, les communautés locales etc.).  
> Nécessite la mise en place de processus d'arbitrage éthique et de lutter contre les biais cognitifs dans les processus de prise de décision (particulièrement au sein du conseil d'administration).



## MODÈLE ÉCONOMIQUE

### PROPOSITION DE VALEUR ET MODÈLE COMMERCIAL

**I Eco-conception** : amélioration de l'offre de produits et de services par une optimisation de l'utilisation des ressources et une meilleure prise en charge des externalités, en réduisant en priorité les impacts les plus néfastes.  
> Nécessite la formation des collaborateurs et/ou le recours à une expertise sur l'économie circulaire, de la fonctionnalité\*, ACV, principes d'écoconception, frugalité...

**II Redirection des pratiques commerciales** : l'entreprise renonce aux offres insoutenables et transforme son système de marketing et de communication afin de faire évoluer de concert les pratiques de vente (en interne) et de consommation (en externe).  
> Nécessite la transformation des modalités de rémunération des fonctions commerciales (ex : augmentation de la part fixe et limitation de la part variable) et de valorisation de la performance.

**III Activisme entrepreneurial** : l'entreprise met son activité au service d'une conception régénérative de l'économie, au-delà de son périmètre d'activité propre.  
> Nécessite l'engagement dans des campagnes de plaidoyer et le soutien à des structures d'intérêt général.

### ÉCOSYSTÈME ET COOPÉRATION

**I Coopétition\*** : l'entreprise s'affranchit d'une approche classique de la chaîne de valeur fondée sur des relations bilatérales et déséquilibrées entre parties prenantes (ex : client/fournisseur) afin de construire des relations durables et vertueuses avec son écosystème.  
> Nécessite de développer de manière volontaire des partenariats inter-entreprises et inter-filières.

**II Gestion des communs** : l'entreprise coopère avec différents acteurs publics et privés en dépassant les logiques de concurrence pour préserver les biens communs\* et gérer collectivement les communs

négatifs\* (déchet, pollution...), à l'échelle de son territoire et/ou de sa filière.  
> Nécessite la participation active à la gouvernance de réseaux d'acteurs et la mise en commun de ressources (financières, humaines, innovation).

**III Coopération à grande échelle** : l'entreprise coconstruit et partage avec le plus grand nombre les innovations pour engendrer un changement systémique en faveur de la régénération des ressources.  
> Nécessite la circularité des savoirs et des connaissances selon des principes d'open source\* et la mobilisation de communautés d'acteurs aux intérêts pluriels (citoyens, universités, organisations à but non lucratif ou des entreprises privées...).

## ÉVALUATION & COMPTABILITÉ

**I Reporting extra-financier** : L'entreprise met en place un reporting extra-financier dont les indicateurs sont basés sur des référentiels et des labels exigeants, et publie des objectifs en lien avec les limites planétaires et fondamentaux sociaux.  
> Nécessite d'analyser de manière régulière et transversale la performance sociale et environnementale de l'entreprise, afin de l'intégrer dans la gestion opérationnelle et de la traduire dans les états financiers des organisations.

**II Réorientation des professions financières** : Le périmètre d'action et de responsabilité des professions du chiffre (DAF, expert-comptable, commissaire aux comptes...) est élargi aux enjeux sociaux et environnementaux.  
> Nécessite la formation des professions financières aux enjeux de la soutenabilité forte, notamment la conversion des DAF en Chief Value Officers.

**III Comptabilité multi-capitaux** : L'entreprise réalise une comptabilité en flux physiques des différents capitaux mobilisés, directement ou indirectement, par son activité. Elle respecte les limites planétaires et les fondamentaux sociaux, et alloue les moyens financiers et humains nécessaires à leur préservation.  
> Nécessite l'intégration des différents capitaux dans le système d'information de l'entreprise, ainsi que la définition de budgets dédiés.



# 01

## ALIGNER LA GOUVERNANCE

Après avoir dépassé les colonnes d'Hercule, nous vous proposons de mettre le cap sur la gouvernance afin de repenser la répartition de la valeur et du pouvoir en entreprise.

Dans un premier temps, il s'agit d'interroger notre rapport au « profit » : à qui doit-il bénéficier ? Nous partirons à la rencontre d'entrepreneurs pionniers qui adoptent des modèles alternatifs de propriété et de partage de la valeur (A).

Il est également nécessaire de repenser « l'architecture de gouvernance » de nos entreprises : la répartition du pouvoir, les processus de décision et l'agencement des organes de gouvernance sont déterminants pour conduire le changement (B).



**PARTAGE DE LA VALEUR**

p. 38



**ARCHITECTURE  
DE GOUVERNANCE**

p. 52



# PARTAGE DE LA VALEUR

## PAROLE D'EXPERT

# « Changer le rapport au profit, la clef de la transition vers une économie post-croissance »

ENTRETIEN AVEC DONNIE MACLURCAN – POST GROWTH INSTITUTE

Donnie Maclurcan est le fondateur et directeur général du Post-Growth Institute, une organisation internationale à but non lucratif qui promeut l'émergence d'une société tournée vers le bien-être collectif dans le respect des limites écologiques. Réimaginer l'économie, réorienter les organisations et revitaliser les communautés sont au cœur de ses activités. Il est le co-auteur de *How on Earth* (2021), un livre qui documente le développement des « entreprises à but non lucratif ».

**Comment en êtes-vous venu à la conclusion que le développement des « entreprises à but non lucratif » était la meilleure façon d'impulser la transition vers une société post-croissance ?**

Le point de départ de mes travaux remonte à 2009, après avoir participé à une conférence sur la thématique du développement communautaire. Le *keynote speaker* s'est mis à parler de son entreprise dans le secteur de la construction (d'une cinquantaine d'employés et réalisant un chiffre d'affaires de 18 millions de dollars) et il a dit : « nous sommes une entreprise à but non lucratif ». À ce moment de ma vie, **je n'avais jamais pensé qu'une entreprise d'ingénierie pouvait être ou devenir à but non-lucratif (*not-for-profit*)!**

L'expression « *not-for-profit* » peut recouvrir différentes significations en fonction des pays ou des personnes... Mais une chose est sûre, c'est que cela ne veut pas toujours dire association caritative ! Au Post-Growth Institute, nous parlons d'« entreprise à but non lucratif » pour désigner **tout type d'entreprise dont le modèle de propriété ne permet pas la réalisation de gains en capitaux privés et dont plus de 50% des revenus proviennent de la vente de biens et de services**. Cette définition englobe quatre grands types de structures : les entreprises détenues par des fondations, les entreprises publiques, les

coopératives (y compris les mutuelles d'assurance et les coopératives de crédit) et les sociétés à but non-lucratif. Nous avons notamment découvert que **près de 20% du PIB mondial était dû à ce type d'organisation !**

Dans notre approche, une entreprise privée qui ne distribue pas de dividendes n'est pas forcément à but non-lucratif en raison des plus-values potentielles réalisées à la sortie de l'actionnaire. Il y a une différence entre réinvestir tous les bénéfices dans l'entreprise et une logique non lucrative : par exemple, Amazon a réinvesti tous ses bénéfices dans l'entreprise pendant ses 15 premières années d'existence, mais a toujours poursuivi un but de maximisation des profits et distribue aujourd'hui des dividendes. **La différence est dans l'intention, le rapport au profit, qui est pour nous la clef de transformation vers une économie de la post-croissance**. Cela renforce les inégalités dues à la concentration des richesses et substitue une logique de long terme à celle de la recherche de maximisation du profit sur le court terme, frein à la transition écologique.

**Dans votre modèle, comment l'entreprise peut-elle financer son développement si elle ne peut permettre aux investisseurs de réaliser une plus value ?**

Le terme « d'investisseurs » est souvent exclusivement réservé aux investisseurs en capital, mais si je prête de l'argent à une entreprise (par exemple, un prêt ou

une obligation), je suis également un investisseur. Les entreprises à but non lucratif peuvent avoir recours à ces moyens de financement par la dette, ce qui n'empêche pas les investisseurs d'avoir un rendement. Ces derniers peuvent être fixés à l'avance, comme on le voit avec les modèles de financement basés sur le niveau de revenus (*revenue-based finance*). Le fait de fixer le taux de rendement financier à l'avance permet de substituer une logique de « suffisance » à celle du « jamais assez », qui est au cœur du principe de spéculation et qui sous-tend la plupart des investissements à but lucratif.

En dehors de la dette, selon les juridictions, les entreprises à but non-lucratif peuvent également avoir recours au financement participatif, générer des actions sans droit à dividende, bénéficier d'avantages fiscaux...

### Si on se place dans une perspective de soutenabilité forte, pensez-vous qu'un changement dans le modèle de gouvernance et de propriété suffit pour impulser la transition vers une économie post-croissance ?

Je dirais que ce que nous proposons, même si ce n'est pas suffisant, est la voie la plus viable vers une économie post-croissance, et ce pour plusieurs raisons :

Premièrement, **quand les entreprises basculent vers un modèle de type entreprise à mission, il est possible de constater une réorientation des objectifs et du modèle d'affaires** au-delà de la recherche pure et simple de la consommation. Pour nous, la consommation repose sur la volonté des personnes au pouvoir de vendre plus de choses, quel qu'en soit le coût, et de fabriquer des besoins dans la société en encourageant la psychologie du « jamais assez ». Nous avons observé une corrélation positive entre les entreprises à but non lucratif et la logique de suffisance : ce n'est pas toujours le cas, mais c'est surtout parce que nous vivons encore dans un monde où le comportement de certaines entreprises à but non lucratif est encore influencé par les valeurs et les contraintes du monde à but lucratif.

Deuxièmement, l'adoption d'un modèle à but non lucratif crée un **effet de cascade** : les gens commencent à se demander pourquoi, et d'autres entrepreneurs sont inspirés et décident de suivre ce modèle.

Troisièmement, nous constatons une **corrélation positive entre le modèle de gouvernance et la prise de décision des dirigeants en matière de durabilité** : les entreprises à but non lucratif sont généralement plus « vertes », elles pensent davantage à l'avenir, elles sont plus disposées à réduire leurs bénéfices pour faire quelque chose pour la planète et leurs chaînes d'approvisionnement sont plus éthiques. C'est ce qu'a montré Steen Thomsen dans ses travaux sur les entreprises détenues par des fondations au Danemark.

Quatrièmement, on observe une **gouvernance plus horizontale** dans les entreprises à but non lucratif, il y a un plus grand espace pour l'ouverture d'esprit et les questions relatives à la durabilité, à la mission (au-delà du profit), etc.

### Qu'en est-il des entreprises qui ne changent pas leurs modèles de propriété et de gouvernance mais qui transforment leurs modèles d'affaires pour améliorer leur impact ?

Cela soulève un point très important. Ces entreprises racontent souvent la façon dont elles ont atteint plusieurs de leurs objectifs, réduit la consommation d'eau, les émissions de carbone, (...) tout en augmentant leurs profits et leurs ventes pendant cette période. Ma question est la suivante : quel a été l'impact environnemental des dividendes versés ? Qu'ont fait ces particuliers avec cet argent ? Tout porte à croire qu'ils l'ont probablement investi dans d'autres entreprises à but lucratif, parfois « néfastes » pour l'environnement. Ils ont peut-être fait des voyages autour du monde, acheté des bateaux, ou utilisé une partie de l'argent à des fins philanthropiques. Mais l'accumulation de l'argent sur leurs comptes en banque a augmenté la dette quelque part, ce qui a entraîné des inégalités dans le monde. À travers un prisme macroéconomique, je pense que l'impact environnemental de ces entreprises pourrait être considéré comme négatif en raison de l'extraction monétaire dû au modèle de propriété à but lucratif, même avec tous les progrès qu'ils font sur le plan de la production. Et c'est un fait qui n'est que rarement évoqué. **Si vous ne changez pas ce qui se passe avec la circulation de l'argent, vous continuez**

### à développer une économie vorace, basée sur la croissance, qui ne peut pas être découplée – en termes agrégés – de la dégradation de l'environnement.

### Que pensez-vous des modèles qui tentent de concilier poursuite d'une mission sociétale et lucrative, comme B Corp ?

Il y a quelques années, j'ai posé la question suivante à un éminent avocat du B Lab : « Avez-vous eu des exemples de conseils d'administration devant comparer deux options, l'une pour réduire les profits et augmenter la durabilité et l'autre pour l'inverse ? » L'avocat a répondu qu'il n'en n'avait pas. Je lui ai demandé s'il avait déjà vu ou entendu parler d'un scénario dans une B Corp où le développement durable avait été préféré au profit. Il m'a répondu que non.

Même si cela ne signifie pas qu'une telle situation ne s'est jamais produite, cela me semble logique car les B Corp encouragent la réalisation d'une mission sociétale en plus du profit. C'est pourquoi je dis que **le seul type d'entreprise qui peut être véritablement « à mission » est une entreprise à but non lucratif**. Car « à mission » signifie que c'est la chose principale qui guide votre prise de décision. **Le profit est un moyen pour faire avancer votre objectif, et non une fin en soi au même titre que la mission.**

### Dans quelle mesure le modèle à but non lucratif peut-il s'appliquer aux entreprises actuelles ?

Tout d'abord, n'oublions pas que bon nombre des personnes qui ont fondé des entreprises à but lucratif sont avant tout des entrepreneurs. L'esprit d'entreprendre leur est cher : reprendre ou créer une entreprise, la faire croître et en faire quelque chose. Aujourd'hui, l'argent et le profit sont souvent la rétribution la plus importante, mais **nous pourrions ouvrir une autre voie en parlant d'impact et d'« héritage »**, qui comptent de plus en plus pour de nombreux entrepreneurs.

Prenons l'exemple d'Henry Ford : dans les années 1940, il a tenté de mettre en place un modèle de fondation actionnaire pour son entreprise. Il a

finallement réussi à convaincre sa famille de faire don de ses parts à la Fondation Ford. Pendant sept ans, Ford a été une entreprise à but non lucratif, appartenant à une fondation, et personne ne le sait ! Pourquoi a-t-il fait cela ? Parce qu'il avait une vision : tous ses employés pourraient être propriétaires un jour des véhicules qu'ils fabriquaient, car il considérait que l'accès aux véhicules était un progrès. C'est un exemple intéressant de la façon dont l'entrepreneuriat peut être abordé différemment : il est souvent abordé sous l'angle de la maximisation du profit, mais il peut être abordé sous l'angle de l'héritage à laisser et de l'impact (comme dans l'entrepreneuriat social), où le profit peut être un moyen d'atteindre une fin, plutôt qu'une fin en soi.

### Qu'en est-il des entreprises cotées ? Comment voyez-vous leur avenir ?

D'une part, je pense qu'au cours de la prochaine décennie, beaucoup d'entreprises vont fusionner et être nationalisées. D'autre part, de nombreuses entreprises vont faire faillite parce que leur modèle n'est pas durable et qu'elles ne sont pas assez adaptables à un climat et une économie qui changent rapidement. En contrepartie, d'autres entreprises vont émerger grâce à la résilience permise par les modèles post-croissance. Enfin, il y a aussi des sociétés dont le capital reste majoritairement détenu par l'actionnaire fondateur ou sa famille, qui basculeront vers la fondation actionnaire pour des questions d'héritage moral !



PORTRAIT

# RADICALLY OPEN SECURITY

## UNE ENTREPRISE À BUT NON LUCRATIF

ENTRETIEN AVEC **MELANIE RIEBACK**  
FONDATRICE ET CEO



**Radically Open Security est une société de conseil en sécurité informatique qui s'auto-définit à but non-lucratif. Désignée comme l'une des 50 PME les plus innovantes aux Pays-Bas, elle expérimente un modèle d'entrepreneuriat « post-croissant » à travers son modèle économique et sa structure de gouvernance.**

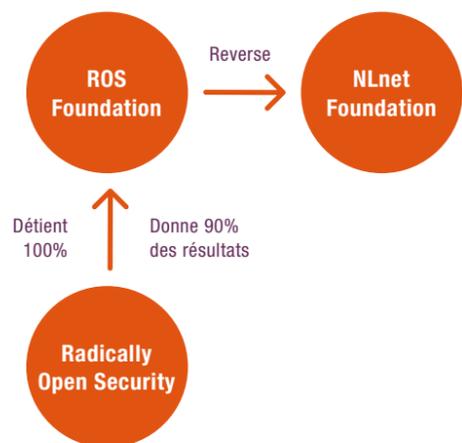
### Une entreprise activiste

Docteur en sécurité informatique, Melanie Rieback a créé Radically Open Security (ROS) avec la volonté de prendre le contre-pied des sociétés de conseil classiques. Alors qu'une grande partie de nos vies se déploie désormais en ligne, elle conçoit la sécurité et la protection de la vie privée comme des droits humains fondamentaux et non comme des biens marchands. Pirater des activistes, développer des systèmes de surveillance et revendre des données lui paraissent donc antinomiques avec sa

conception de la création de valeur économique et sociétale : « *Je voulais créer une entreprise radicalement différente des leaders du marché. Mais c'est une chose de dire que nous sommes différents à travers notre marketing, c'en est une autre que de l'être réellement.* »

Inspirée par les sœurs de Vught aux Pays-Bas qui reversent 90% des bénéfices de l'institut d'enseignement des langues Regina Coeli à la communauté ecclésiale, elle décide d'appliquer le modèle à son entreprise. Après avoir réalisé les investissements nécessaires, Radically Open Security reverse ainsi 90% de son résultat net à la Fondation NLnet qui œuvre pour un internet libre et ouvert. « *En un sens, j'ai essayé de créer une sorte de société à but non lucratif qui pourrait séparer la finalité des profits du moyen opérationnel de les obtenir, soit l'entreprise. C'est une façon de réinventer l'entreprise comme une forme d'activisme.* »

Afin de poursuivre sa mission et ses objectifs d'impact, ROS a également développé une offre à prix coûtant pour les organisations à but non lucratif. Ces dernières subissent de nombreuses cyber-attaques mais n'ont souvent pas les moyens de payer une prestation commerciale classique. Pour ce faire, l'entreprise fonde son



modèle de revenus sur un principe de subventionnement croisé : le prix payé par les grandes entreprises et les institutions permet de compenser l'absence de marge dans les offres à prix coûtant. Ainsi, ROS peut aider beaucoup plus d'acteurs aux revenus limités que dans le cas où les prestations seraient entièrement réalisées en pro-bono.

**« EN UN SENS, J'AI ESSAYÉ DE CRÉER UNE SORTE DE SOCIÉTÉ À BUT NON LUCRATIF QUI POURRAIT SÉPARER LA FINALITÉ DES PROFITS DU MOYEN OPÉRATIONNEL DE LES OBTENIR, SOIT L'ENTREPRISE. C'EST UNE FAÇON DE RÉINVENTER L'ENTREPRISE COMME UNE FORME D'ACTIVISME. »**

### Une gouvernance désintéressée au service de la performance et de l'impact

La structure de gouvernance de ROS garantit que son modèle ne sera pas remis en cause au fil du temps. Tout

d'abord, la fondation Radically Open Security possède 100% des actions, et l'impossibilité de vendre la société est inscrite dans les statuts. ROS dispose également d'un conseil de surveillance qui comprend des représentants de l'entreprise (actuellement Melanie Rieback) ainsi que des personnes issues de la communauté au sens large. « *Nous allons également créer une association pour sécuriser la gouvernance des entreprises qui choisissent la voie de l'entrepreneuriat post-croissance. Les membres siégeront au conseil d'administration des entreprises et veilleront à ce que les principes du PGE (Post-Growth Entrepreneurship) soient respectés.* »

Alors que certains voyaient ce modèle de gouvernance comme un frein au développement de l'entreprise, l'expérience de ROS démontre le contraire : l'entreprise est devenue le prestataire de sécurité du gouvernement néerlandais et a accompagné près d'une centaine de clients comme la Commission européenne, Google, Mozilla, ou encore des chaînes de supermarché, des banques, des institutions publiques, des PME...

Avec son modèle économique alternatif et sa gouvernance à but non-lucratif, l'arrivée de ROS sur le marché de la sécurité informatique n'a pas été sans conséquence pour ses concurrents, forcés à se remettre en question : « *si vous dites aux entreprises conventionnelles que leur modèle n'est pas vertueux, c'est un dialogue de sourds. Alors que si vous arrivez sur le marché avec une meilleure proposition de valeur tant pour les employés que pour les clients, vos concurrents commenceront à ressentir une certaine pression sur leur portefeuille. Et c'est à ce moment-là qu'ils vont commencer à se poser des questions sur leur modèle et à impulser le changement.* »

### RADICALLY OPEN SECURITY EN CHIFFRES

- > 1 million d'euros de chiffre d'affaires en 2020
- > 500K reversés à la fondation NLnet
- > 40 collaborateurs (principalement free-lance)
- > 2 cohortes de « non profit ventures » accompagnées

Melanie Rieback se préoccupe plus de l'impact de ROS sur le marché et la société en général que de sa croissance, qui reste par ailleurs organique et maîtrisée. Elle mesure sa performance par le montant des profits redistribués par l'entreprise à la fondation : « *Je pense que notre plus grand succès est d'avoir redistribué au fil des ans près de cinq cent mille euros à la fondation NLnet.* » Son objectif n'est pas de faire grandir ROS mais d'essayer son modèle et de soutenir le développement d'un entrepreneuriat compatible avec une économie post-croissance. Elle a ainsi créé une seconde structure dédiée à l'incubation de « start-ups à but non-lucratif » (*non profit ventures*) et tente de transformer les principes théoriques de ce courant de pensée en véritable plan d'action entrepreneurial.

**« JE PENSE QUE NOTRE PLUS GRAND SUCCÈS EST D'AVOIR REDISTRIBUÉ AU FIL DES ANS PRÈS DE CINQ CENT MILLE EUROS À LA FONDATION NLNET. »**

Ainsi, les principes de subventionnements croisés des offres s'appliquent aussi aux différentes activités de l'écosystème : une part des revenus de ROS sert à financer l'incubateur (qui se rémunère par ailleurs à travers des événements et services de conseil ou mentorat, notamment auprès des start-ups tech de la Commission Européenne), qui lui apporte en retour des opportunités business. Pour Melanie Rieback, c'est un véritable cercle vertueux : « *parler d'entrepreneuriat et de post-croissance est finalement une meilleure stratégie marketing et commerciale que de faire des conférences sur la sécurité informatique... Même si je le fais aussi !* »

### Un modèle à contre-courant de l'écosystème start-up actuel

Envisager l'entrepreneuriat post-croissance revient à prendre à rebours le modèle classique qui bénéficie plus aux investisseurs qu'à la société dans les deux sens du terme. Pour Melanie Rieback, l'écosystème start-up est devenu une sorte de casino dans lequel les investisseurs font des paris sur les entreprises afin de remporter le gros lot : « *ce que cela signifie, ce n'est pas que*

## LES TROIS PRINCIPES DU « POST-GROWTH ENTREPRENEURSHIP » (PGE)

- 1 – **Démarrage autonome** (*bootstrapping*) :
  - > Commencer petit et agile (*start small and lean*)
  - > Se concentrer sur une proposition de valeur et un modèle d'entreprise solides
  - > Maintenir l'indépendance de l'entreprise
- 2 – **Croissance stationnaire** (*flat growth*) :
  - > Croissance organique fondée sur du chiffre d'affaires client
  - > Plus grand n'est pas forcément mieux : ne pas faire croître l'entreprise au-delà du nécessaire
  - > Semer des graines : fédérer un réseau de petites organisations plutôt que créer un géant
- 3 – **Non-extraction** :
  - > Se concentrer sur le long terme
  - > Maintien de la valeur financière dans l'entreprise
  - > Redistribution des dividendes éventuels à des causes d'intérêt général
  - > Pas d'horizon de sortie pour les fondateurs / actionnaires (IPOs / acquisitions)

Ce dernier principe s'appuie sur le double sens du mot « profit » : le sens premier correspond à la marge sur le chiffre d'affaires nécessaire pour développer une entreprise, tandis que le second correspond à la part majoritairement dépensée en dividendes aux actionnaires. Le PGE considère ces dividendes comme une « extraction » nuisible à la réussite d'une entreprise puisqu'elle limite les réinvestissements au profit de l'amélioration de l'offre, de la R&D etc.

*9 start-ups sur 10 vont échouer, mais que le succès de la dixième doit être démesurément grand pour compenser les 9 autres pertes.* »

Melanie Rieback dénonce les fondements de la culture start-up actuelle et son modèle de valorisation financière, totalement décorrélé des revenus réels. La récente faillite

de We Work illustre parfaitement ce phénomène<sup>1</sup> : « *Le marché traite les start-ups comme des poulets en batterie. On les gonfle artificiellement avec des capitaux extérieurs pour une durée idéale de trois à cinq ans. Une fois que l'entreprise a bien grossi, qu'elle est bien juteuse et attrayante, alors on la liquide. Ce qui revient à retirer toute la valeur financière de l'entreprise lors de la sortie, laissant une carcasse dysfonctionnelle.* »

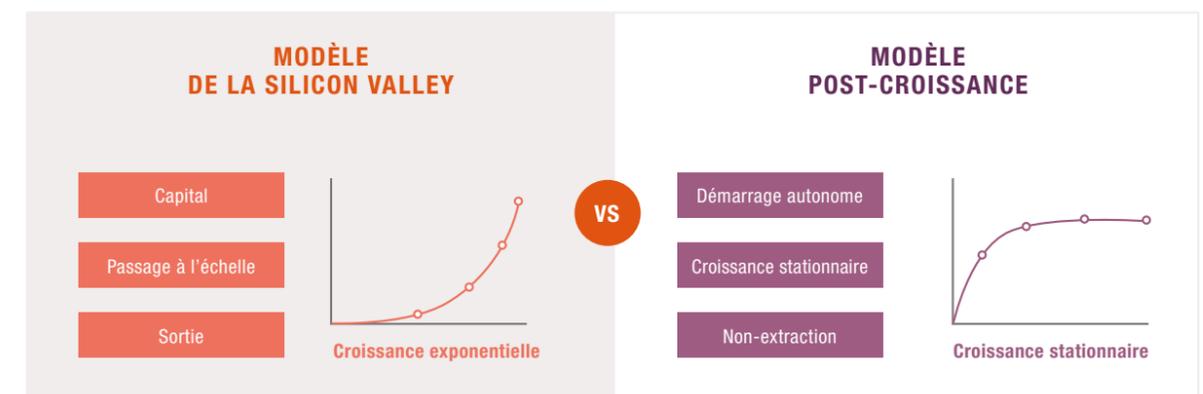
Melanie espère que les différents acteurs du secteur – *BCorp*, *steward ownership*, coopératives, entreprises sociales, entreprises à mission, *post-growth entrepreneurship* – se réunissent. « *Nous devons évaluer objectivement les avantages et les inconvénients de chaque approche... Et ainsi trouver la combinaison optimale qui puisse répondre à nos idées à la fois réelles et idéalistes !* »

1. Fondée en 2010, WeWork (We company) est une start-up spécialisée dans la location d'espaces de travail partagé. Son modèle économique est fondé sur la sous-location de bureaux flexibles que la société loue auprès de propriétaires immobiliers, ce qui demande un nombre important de capitaux. Alors que l'entreprise a été valorisée à 47 milliards de dollars lors de sa dernière levée de fonds en 2018, elle n'a jamais réussi à dégager de bénéfice et a vu ses pertes croître autant que ses revenus. L'entreprise qui devait faire son entrée en bourse en 2020 (avec une valorisation de 10 milliards de dollars) a finalement été sauvée de la faillite par un investisseur japonais.

**« LE MARCHÉ TRAITE LES START-UPS COMME DES POULETS EN BATTERIE. ON LES GONFLE ARTIFICIELLEMENT AVEC DES CAPITAUX EXTÉRIEURS POUR UNE DURÉE IDÉALE DE TROIS À CINQ ANS. UNE FOIS QUE L'ENTREPRISE A BIEN GROSSI, QU'ELLE EST BIEN JUTEUSE ET ATTRAYANTE, ALORS ON LA LIQUIDE. CE QUI REVIENT À RETIRER TOUTE LA VALEUR FINANCIÈRE DE L'ENTREPRISE LORS DE LA SORTIE, LAISSANT UNE CARCASSE DYSFONCTIONNELLE. »**

POUR EN SAVOIR PLUS :

[www.postgrowthentrepreneurship.com](http://www.postgrowthentrepreneurship.com)





PORTRAIT

# 2050

## FINANCE ET POST-CROISSANCE : DESSINER LES CONTOURS D'UNE AUTRE ÉCONOMIE

ENTRETIEN AVEC **MARIE EKELAND**  
FONDATRICE



**Figure du capital-risque français et de l'économie numérique, Marie Ekeland a accompagné l'entrée en bourse de Criteo chez Elaïa Partners avant de co-fonder France Digitale en 2012 ; puis le fonds d'investissement Daphni trois ans plus tard. Afin de bâtir la tech de « 2050 » et de révolutionner le monde de la finance, elle a décidé de créer un nouveau fonds d'investissement, au carrefour du capital risque et des fonds à impact.**

### Quels sont les principaux paradoxes dans le monde de la finance qu'il s'agit de résoudre pour engager l'économie sur la voie de la post-croissance ?

À travers mon parcours d'investisseur, j'ai pu me rendre compte des facteurs qui créent un désalignement profond entre les intérêts de la société dans son ensemble et ceux des investisseurs (LP's), des entrepreneurs et des gérants de fonds d'investissement. **Je pense que les exigences de rentabilité et de liquidité sont au cœur du problème car elles créent une grande discontinuité dans la chaîne de financement.** Cette dernière est entretenue par la logique de corrélation entre les droits financiers et les droits politiques. Dans la majorité des start-ups, la plus grande partie du capital bascule aux mains des financiers au fil des tours, qui deviennent maîtres des décisions politiques et stratégiques. Les financiers ont leur objectif de liquidité en tête : leurs intérêts ne sont que rarement alignés avec la mission de l'entreprise, les attentes des entrepreneurs et encore moins avec celles de la société civile.

**Un autre facteur de désalignement réside dans le modèle économique même des fonds d'investissement, et particulièrement dans le mode de**

**rémunération des gérants.** Ces derniers peuvent se rémunérer de trois façons différentes : par leur salaire (souvent discrétionnaire, dans la mesure où les fonds sont rarement dotés de conseil d'administration), le *carried interest* (mécanisme d'intéressement à la performance généralement calculé après la sortie du fonds) et les produits de la revente de leurs propres parts dans la société de gestion. Si le *carried* permet d'aligner les intérêts des investisseurs et des gérants, l'objectif de liquidité du fonds crée de l'instabilité à la fois pour les entrepreneurs du portefeuille et en interne, car les nouveaux collaborateurs du fonds ne peuvent que difficilement acquérir des parts.

Ce désalignement entre les financiers et les entrepreneurs m'a profondément marquée. Quand j'ai commencé dans le *private equity*, la culture prônait la limitation des pertes et le désinvestissement dans l'entreprise. Dans le cas où une société peut faire faillite et déposer le bilan, la consigne est de ne pas s'impliquer dans une quelconque décision pour ne pas être « appelé à la barre » en comblement de passif. Or c'est au moment où il y a des difficultés que l'on crée la relation de confiance avec l'entrepreneur pour l'aider à trouver une solution, cela fait partie du rôle des gérants.

Le problème est qu'il n'y a pas de remise en cause de ce fonctionnement, car l'industrie financière reproduit toujours le même type de décision sur un mode de « *machine learning* » : on regarde les projets qui ont fonctionné dans le passé, c'est-à-dire qui ont rapporté gros, et on essaie de reproduire le même type de décisions. Les entreprises financées sont portées par des personnes aux parcours similaires, issues des mêmes milieux. La reproduction sociale des élites et de leurs pratiques d'investissement crée de l'inertie, alors que nous avons besoin d'une véritable rupture dans le monde de la finance pour être à la hauteur des enjeux actuels.

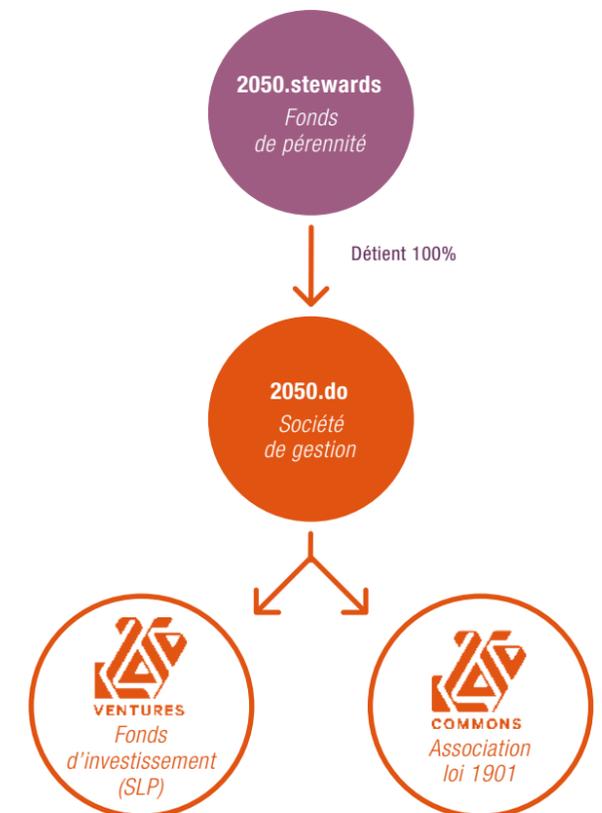
**« L'INDUSTRIE FINANCIÈRE REPRODUIT TOUJOURS LE MÊME TYPE DE DÉCISION SUR UN MODE DE "MACHINE LEARNING" »**

### Comment votre modèle permet-il de mettre fin à ce désalignement ?

Nous avons pensé le modèle 2050 afin d'intégrer, à l'intérieur même du fonctionnement de notre société de gestion, de notre proposition de valeur et du produit financier, les principes de cette transition durable. Pour ce faire, nous avons d'abord décidé de créer une société de gestion sans actionnaires privés : **le fonds 2050 est détenu à 100% par un fonds de pérennité et n'appartient donc à personne.** Le fonds de pérennité est une structure de gouvernance pure créée par la loi Pacte, constitué par l'apport, gratuit et irrévocable, des parts de

### 2050 EN CHIFFRES

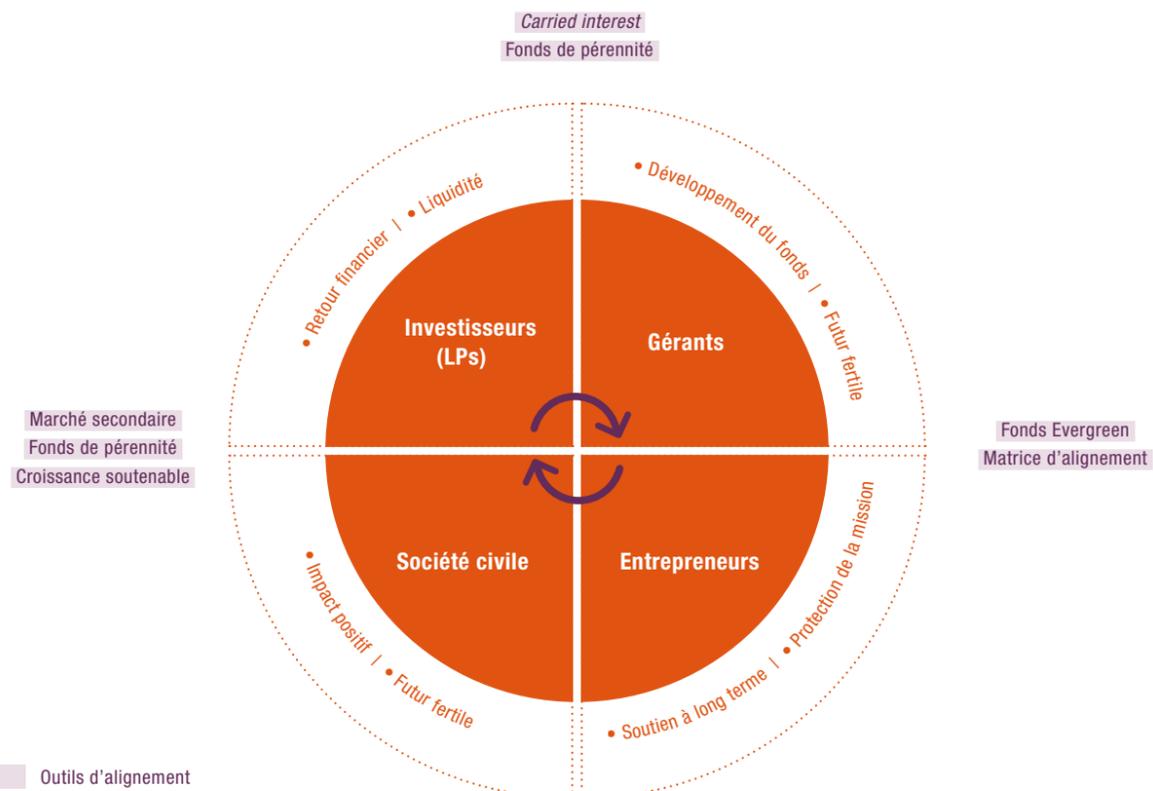
- > 1 milliard d'euros en gestion d'ici 2030 – 150 millions en 2021
- > 100% de la société de gestion détenue par un fonds de pérennité
- > 10% des souscriptions du fonds et 50% du *carried interest* sont consacrés au développement de « communs stratégiques », sans finalité lucrative



la société de gestion du fonds. En d'autres termes, **j'ai déshérité mes enfants et donné toutes mes actions au fonds de pérennité** – sauf une que j'ai dû garder à cause des réglementations de l'AMF. Cette structure s'apparente à un trust ou une fondation actionnaire\*, mais sans but philanthropique.

Notre fonds de pérennité est administré par un conseil d'administration composé de 15 membres, qui représentent l'équipe de 2050, les investisseurs (LP's), les entrepreneurs financés, ainsi que des experts sectoriels et académiques. Les personnes qui participent à la gouvernance du fonds de pérennité sont dotées de droits politiques (un homme une voix) mais n'ont pas de droits financiers. Cela permet de construire une stratégie décorrélée des intérêts individuels de court terme : **puisque la société de gestion ne pourra jamais être revendue, nous nous concentrons sur la maximisation de la valeur pour toutes les parties prenantes dans une perspective de long terme.**

## L'ALIGNEMENT DES INTÉRÊTS PAR 2050



Pour le véhicule d'investissement, nous avons choisi un modèle **evergreen** qui n'impose pas de date de sortie prédéterminée dans les entreprises, qui sont donc libres de choisir la durée du partenariat. Nous essayons de créer des mécanismes de transfert de parts de « gré à gré » afin de répondre à l'exigence de liquidité de nos investisseurs (LP's) tout en limitant la pression sur les entreprises. Nous leur donnons la possibilité après cinq ans de revendre 20% de leurs actions sur un marché secondaire chaque année via la plateforme *Funderbeam*. En d'autres termes, nous essayons de décorrélérer la liquidité de nos LP's avec notre propre stratégie d'investissement pour lisser notre performance et sortir d'une logique binaire de maximisation de la valeur des parts à la date de fin.

Comme il n'est pas possible de faire une plus-value sur la revente des sociétés du portefeuille dans un modèle *evergreen*, nous avons décidé d'introduire un *carried interest* indexé sur l'augmentation de la valeur nette des actifs et converti en parts du fonds pour les membres de l'équipe. Autrement dit, l'objectif est que nous ne puissions pas bénéficier directement de la performance réalisée. Nous ne gagnerons de l'argent que si la liquidité

fonctionne. Par ailleurs, 50% du montant est reversé pour le financement de « communs stratégiques » via une association de loi 1901 (2050.Commons). Ainsi, les gérants du fonds sont incités à veiller à la performance financière de leur portefeuille et motivés par un objectif d'impact qui les dépasse.

« NOUS ESSAYONS DE DÉCORRÉLER LA LIQUIDITÉ DE NOS INVESTISSEURS AVEC NOTRE PROPRE STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT POUR LISSER NOTRE PERFORMANCE ET SORTIR D'UNE LOGIQUE BINAIRE DE MAXIMISATION. »

Je suis convaincue qu'un investisseur prend de meilleures décisions lorsqu'il est en complète adéquation avec la mission de l'entreprise, et qu'il a su nouer une relation de confiance très forte avec les dirigeants qu'il accompagne. De leur côté, les dirigeants guidés par une vision transformative de la société traversent plus sereinement les moments de crise, ils parviennent mieux à garder la tête froide, à trouver en eux-mêmes et dans

l'équipe les ressources pour continuer à avancer. Si l'on a investi dans le seul but de gagner de l'argent, on est paralysé par la peur de tout perdre... D'où l'importance d'être guidé par « plus grand que soi », d'avoir une intentionnalité dans ce que l'on fait.

« JE SUIS CONVAINCUE QU'UN INVESTISSEUR PREND DE MEILLEURES DÉCISIONS LORSQU'IL EST EN COMPLÈTE ADÉQUATION AVEC LA MISSION DE L'ENTREPRISE, ET QU'IL A SU NOUER UNE RELATION DE CONFIANCE TRÈS FORTE AVEC LES DIRIGEANTS QU'IL ACCOMPAGNE. »

### Comment cette intentionnalité se traduit-elle dans la politique d'investissement de 2050 ?

Nous avons parfois tendance à oublier que la visée d'une stratégie d'investissement est fondamentale et que l'investisseur a une responsabilité morale de taille. J'ai moi-même mis du temps à comprendre que l'objectif de l'investissement n'est pas de gagner de l'argent. L'argent a une destination, c'est une puissance démultipliatrice très forte : quand on choisit d'investir dans une entreprise, on façonne la société dans laquelle nos enfants vont vivre. La politique d'investissement de 2050 a donc pour but de contribuer à l'avènement d'un futur « fertile » pour notre société, c'est-à-dire productif (qui crée des opportunités et de la valeur pour tous), résilient et inclusif.

« L'ARGENT A UNE DESTINATION, C'EST UNE PUISSANCE DÉMULTIPLICATRICE TRÈS FORTE : QUAND ON CHOISIT D'INVESTIR DANS UNE ENTREPRISE, ON FAÇONNE LA SOCIÉTÉ DANS LAQUELLE NOS ENFANTS VONT VIVRE. »

Au-delà de la destination, soit des cinq domaines stratégiques dans lesquels nous investissons<sup>1</sup>, notre singularité

1. « Eat enough, Eat healthfully » ; « Take care of body and mind » ; « Empower learning & creativity » ; « Live & Explore sustainably » ; « Put trust at the heart of the economy ».

réside dans notre approche par écosystème à plusieurs niveaux. D'une part, **une des grandes innovations de 2050 est de ne pas analyser une entreprise localement mais de comprendre l'intégralité de la chaîne de valeur à laquelle elle participe**. Pour nous, il est par exemple impossible d'investir efficacement dans la transition du système agroalimentaire sans connaître les caractéristiques et les enjeux de l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur.

Pour sélectionner et accompagner les entreprises, nous avons construit une « matrice d'alignement » avec cinq catégories d'indicateurs clés (engagement des équipes dans la mission de l'entreprise, opposabilité et pérennité de la mission, robustesse de l'écosystème, empreinte environnementale, diversité et inclusion) que nous avons également mis en *open source* via notre plateforme collaborative « The Alignment Playbook ». Nous faisons une cartographie des risques grâce à ces indicateurs clés d'alignement, qui vont nourrir l'analyse de la performance... une nouveauté dans le monde des fonds de capital-risque qui communiquent toujours sur leur performance mais jamais sur leurs risques. **Nous faisons même dépendre notre propre *carried interest* du non-dépassement d'un certain niveau de risque, qui est sans doute le meilleur indicateur pour attester que les entreprises financées sont bien dans un certain niveau d'alignement.**

Enfin, **chaque investissement dans une entreprise s'accompagne d'un financement de communs\* stratégiques**. Par exemple, dans le champ « *Live & Explore Sustainably* » nous avons investi dans Sweep (un logiciel de mesure et de compensation des émissions carbone) et contribué à la création d'un MOOC sur le changement climatique en *open source* avec l'Université Paris Dauphine et la Fondation Madeleine. Nous soutenons également des projets transversaux comme l'association « Intérêt à Agir » qui contribue à la représentation réelle des biens communs et des droits fondamentaux en justice. Notre intention n'est pas de nous donner une mission philanthropique puisque les dimensions lucratives et non lucratives sont déjà mêlées au cœur même du modèle de 2050, mais de nourrir un écosystème qui puisse se régénérer et perdurer dans le temps.

POUR EN SAVOIR PLUS : <https://alignment-playbook.com>

Cyrille  
Vu

PDG de SeaBird

Après avoir passé une vingtaine d'années en tant que directeur financier dans l'industrie et les services, Cyrille Vu a repris en 2010 le cabinet de conseil SeaBird, devenu aujourd'hui un partenaire conseil de référence des métiers de l'Assurance et de la Banque. Après avoir contribué avec ses équipes à une forte croissance des activités de l'entreprise, Cyrille Vu a décidé de s'engager pour un partage plus équitable de la valeur, en créant notamment un écosystème constitué d'une entreprise et d'une fondation actionnaire.

### Une réflexion profonde sur le sens de l'argent, mais d'abord sur l'origine de la richesse des hommes

Depuis l'enfance, j'ai toujours été traversé par des réflexions sur les inégalités. Puis il y a 15 ans, j'ai fait la rencontre de personnes sans domicile fixe qui avaient trouvé refuge dans le hall de mon immeuble. J'ai alors entrepris, avec une association, d'essayer de résoudre leur situation. Cette expérience éprouvante m'a permis de mettre des mots sur ce que je ressentais depuis toujours : le sentiment que nous sommes tous frères et sœurs en humanité. Je me suis senti autant relié à ma propre mère ou à mon propre frère qu'à ces personnes que j'avais rencontrées dans le hall de mon immeuble. Les liens dits « de sang » se calculent non pas à l'aune de la proximité génétique ou temporelle, mais à l'aune de l'humanité, passée, présente et future. Je me suis questionné aussi sur nos mérites personnels dans nos trajectoires de vie, et sur l'origine de nos richesses (pour singer Adam Smith), reçues et acquises pendant nos existences.

Ces réflexions se sont aiguisées avec le rachat de SeaBird, cabinet que j'ai rejoint en 2010 et que je dirige depuis 2014. En dix ans, l'entreprise a connu un fort développement : le chiffre d'affaires et l'effectif de SeaBird ont été multipliés par dix, la valeur de l'entreprise par trente. Cet accroissement de valeur a considérablement enrichi les actionnaires, et les négociations dans le cadre de la réorganisation capitaliste de l'entreprise ont été très difficiles. À l'époque, SeaBird était détenu en partie par son fondateur, retiré de ses fonctions opérationnelles, et un fonds d'investissement. Trois LBO successifs m'ont permis d'acquérir 78% du capital et de faire monter des salariés à hauteur de 16% ; le reste étant détenu par un Fonds de la BRED.

C'est à l'occasion de la sortie capitaliste du fondateur que m'est apparu plus crûment le rapport des hommes à l'argent, son influence sur nos choix et sur la prospérité de l'humanité. En tant qu'actionnaire désormais majoritaire de l'entreprise, j'étais le premier concerné : en quoi méritais-je de capter une telle valeur ? Certes, j'avais pris des risques que d'autres n'auraient pas pris ; j'étais peut-être plus entreprenant et créatif que la moyenne, peut-être plus audacieux. Pour autant, était-ce par choix ou parce que je ne faisais que jouer sur mes chances à la naissance ? Qu'allais-je faire de cette prospérité nouvelle ? Quelle influence cela allait-il avoir sur ma propre famille, sur mes relations... ? Et surtout, quel sens pouvais-je y donner ?

« Peut-on posséder une entreprise comme on possède un bien immobilier ? »

### Un engagement pour le partage des richesses

À ces interrogations sur le sens de l'existence s'est ajoutée une prise de conscience accrue des phénomènes d'ampleur qui vont peser sur l'humanité à l'horizon 2050 : l'accroissement démographique (de 9 à 11 milliards de personnes), le dérèglement climatique et l'artificialisation de l'intelligence humaine avec les algorithmes et les robots... De nombreux problèmes sociaux vont se rajouter à ceux qui existent déjà. Peut-on autant accumuler pour soi quand on regarde les enjeux devant nous à 30 ans ? La réponse est : évidemment non !

J'ai réfléchi à la façon dont je pouvais agir, à mon échelle, pour essayer de changer ce système qui produit beaucoup de richesses, profitant à trop peu d'entre nous, et pour donner une chance à ceux qui n'ont pas eu celles que j'ai eues à la naissance. Ces réflexions ont abouti à l'élaboration d'un projet en trois axes.

D'une part, j'ai décidé de commencer à me déposséder en créant une fondation actionnaire (le fonds de dotation SeaBird Impact), à laquelle j'ai donné pour le moment 23% des titres du groupe SeaBird. Le fonds de dotation conduit des projets d'intérêt général en faveur de la transition écologique et de l'égalité des chances des jeunes issus de la diversité, avec le concours d'un programme de mécénat de compétences de nos collaborateurs.

D'autre part, j'ai approfondi notre politique de partage de la valeur en ouvrant le capital du groupe à tous les salariés de SeaBird dès trois mois d'ancienneté. Deux tiers d'entre eux ont souscrit au FCPE créé pour la circonstance. Les salariés bénéficient également d'un plan d'intéressement et de participation.

Enfin, je souhaite faire grandir l'écosystème SeaBird en cultivant ce qu'il y a de meilleur en nous, en permettant à chacun de développer son potentiel, d'évoluer dans un environnement stimulant et de se sentir le plus libre possible d'entreprendre des projets.

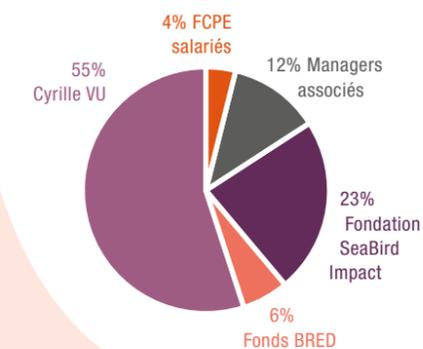
J'ai pour objectif de faire grandir le groupe et la fondation pour démontrer que les modèles hybrides fonctionnent, qu'ils créent de la valeur et permettent de mieux la partager... J'espère que cela pourra inspirer d'autres entrepreneurs et les encourager à adopter des écosystèmes analogues.

« Pour sortir des paradoxes du monde de l'entreprise et du système capitaliste, il me semble nécessaire d'arrêter de faire le grand écart entre nos systèmes de valeurs propres et les comportements auxquels nous assistons en entreprise. »

### Une question d'alignement

Les gens se disent – dans leur immense majorité – animés de sentiments positifs et bienveillants vis-à-vis des autres... Mais comment se fait-il que nous assistions en entreprise à des comportements qui, parfois, confinent à la violence, verbale, psychologique, voire physique ? Comment se fait-il que des entreprises prétendent mettre en place des politiques sociales et environnementales ambitieuses alors qu'elles reposent parfois sur des cultures absolument délétères ? Comment se fait-il que les riches aient tant de mal à se déposséder alors que les personnes démunies sont souvent les plus généreuses ? Pour l'avoir expérimenté... ce n'est pas facile en effet ! Selon moi, le problème réside dans la séparation entre le cœur et la raison, entre l'inclusif et l'exclusif, entre la philanthropie et l'économie. Pour opérer une transformation de notre système et de nos entreprises, je suis convaincu qu'il est plus que temps de rapprocher les sphères lucratives et non lucratives et mettre fin à cette dissociation entretenue par les acteurs privés et publics.

RÉPARTITION DU CAPITAL DE SEABIRD



# ARCHITECTURE DE GOUVERNANCE



CONTRECHAMP

## VERS UNE GOUVERNANCE ÉCLAIRÉE : SORTIR DES BIAIS COGNITIFS

PAR PROPHIL, EN COLLABORATION AVEC BERTRAND VALIORGUE<sup>1</sup>

Face à la hauteur des enjeux actuels et l'insuffisance des actions menées par les entreprises, notre premier réflexe pourrait être d'incriminer les décisionnaires : alors qu'ils ont le pouvoir, pourquoi n'agissent-ils pas ? Si la traque d'un bouc émissaire est une solution facile, elle est pourtant peu efficace : ce n'est pas tant la « qualité » des dirigeants qui est en cause mais leur capacité à prendre des bonnes décisions (Sibony, 2019). Nous proposons d'explorer dans cet article l'impact des biais cognitifs sur les processus décisionnels dans les entreprises.

D'après une étude réalisée par le Global Compact et Accenture, 76% des 1000 CEO interrogés en 2016 voyaient des possibilités de contribuer aux objectifs mondiaux de développement durable (ODD) par le biais de leur activité principale. En 2019, seuls 21% estimaient que les entreprises y contribuaient actuellement. L'incapacité de nombreuses entreprises à opérer une transformation radicale de leur modèle est due à plusieurs facteurs, parmi lesquels : les règles de l'économie de marché néolibérale, l'absence de régulation ou encore le renforcement aux niveaux individuel, organisationnel et institutionnel des habitudes comme la priorisation du court terme et l'évitement de l'incertitude (Slawinsky & al, 2017). Par ailleurs, **la responsabilité des administrateurs vis-à-vis des enjeux sociaux et environnementaux reste une nouveauté** – tout du moins en France – introduite par la loi PACTE en 2019, et les conseils pâtissent du manque de diversité des profils, de formation et de compétences spécifiques<sup>2</sup>.

1. Bertrand Valiorgue est professeur de stratégie et gouvernance des entreprises au sein de l'IAE Clermont Auvergne. Ses travaux de recherche portent sur la place de l'entreprise dans la vie de la cité et sa capacité à nourrir des dynamiques de progrès social et environnemental.

2. D'après Ethics & Boards, 85% des entreprises européennes (Stoxx Europe 600) n'ont pas déclaré de compétences climat/environnement dans leur conseil d'administration. Il est par ailleurs très difficile d'évaluer la réelle prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans les organes de gouvernance des entreprises, et l'absence de statistiques ou d'indicateurs – y compris dans les critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) – en témoigne.

En deçà de l'iceberg se cache un autre facteur plus « silencieux » mais pas moins indolore : les biais cognitifs. Présents tant à l'échelle individuelle que collective, ils impactent les processus de décision et contribuent à renforcer l'inertie des entreprises, notamment en matière climatique.

« L'enjeu des biais cognitifs au sein des conseils d'administration est aujourd'hui très largement absent des guides et normes de gouvernance (français et internationaux) qui se focalisent sur la composition (nombre et qualité des administrateurs), l'organisation (présence de différents comités) et les outils de pilotage des conseils d'administration. »

B. Valiorgue

### Inertie climatique et biais cognitifs

L'influence des biais cognitifs sur les processus de décision a été étudiée par de nombreux travaux en psychologie, sciences cognitives et de gestion, qui en dénombrent plus de deux cents. Ils correspondent à des **distorsions dans l'appréhension d'une situation**

ou d'une information qui conduisent les individus à commettre des erreurs systématiques de perception, d'évaluation ou d'interprétation. Des chercheurs ont identifié quatre grands types de biais qui influencent les processus décisionnels des entreprises liés au dérèglement climatique (Mazutis & Eckardt, 2017)<sup>3</sup> :

- **Les biais de perception, ou le problème du « quel est le problème ? »** : ils sont dus à l'incapacité des individus à concevoir un problème qui relève d'événements ou d'effets qu'ils n'ont pas encore expérimentés. Pour de nombreux dirigeants et administrateurs, il est difficile d'appréhender le cadre des limites planétaires : manque d'indicateurs de mesure opérationnels, perception encore lointaine et indirecte des impacts du dérèglement climatique sur l'activité – longtemps sous-estimés dans les médias... Les biais de perception sont souvent liés à la façon dont est présentée l'information (les mêmes faits présentés de deux manières différentes peuvent masquer l'urgence des actions à mener et la criticité du problème<sup>4</sup>) et à sa disponibilité (tendance à s'appuyer sur des informations immédiatement disponibles, sans chercher à élargir les points de vue et à recueillir des éléments nouveaux).
- **Les biais d'optimisme, ou le problème du « nous sommes capables, tout ira bien »** : ces biais sont liés à notre tendance à être trop optimistes vis-à-vis des résultats de nos actions et à être trop confiants dans notre capacité à faire face aux événements négatifs. Cela pousse les entreprises à croire qu'elles sont suffisamment engagées, et plus avancées que leurs concurrents. Les biais d'optimisme reposent notamment sur la croyance selon laquelle la technologie et l'innovation sont les solutions aux problèmes climatiques. Cela conduit à l'inaction dans le présent, car les efforts sont par exemple concentrés sur la R&D (ou la communication) et ne permettent pas aux décideurs de remettre en question leur modèle en profondeur.

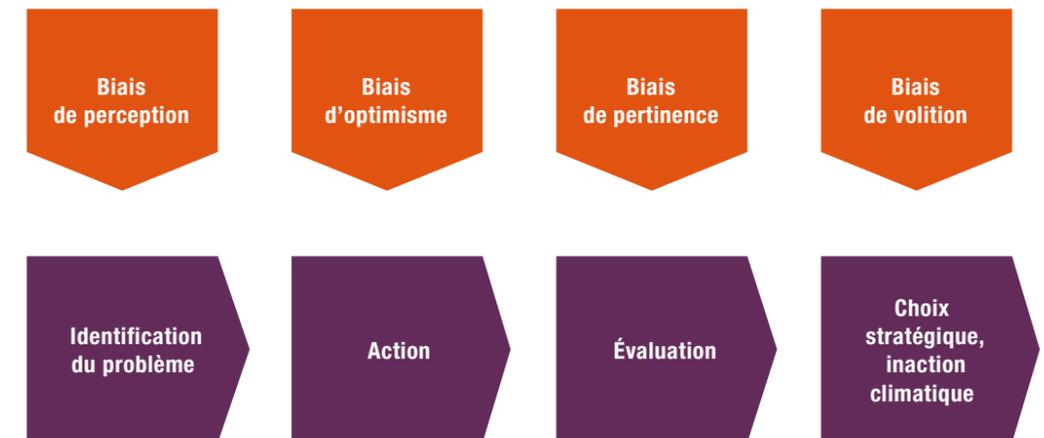
3. Pour aller plus loin, nous vous conseillons de lire l'article complet (cf bibliographie), sur lequel nous nous sommes appuyés pour rédiger la suite de cette partie.

4. Par exemple, l'expression « réchauffement climatique » suscite des émotions moins fortes que celle de « dérèglement climatique » ou « urgence climatique ». De même, parler uniquement de CO<sub>2</sub> cache la situation dramatique de la biodiversité.

- **Les biais de pertinence, ou le problème du « 2 à 5 degrés dans 30 ans, c'est ok »** : ils correspondent à notre compréhension subjective de l'importance d'un problème, fondée sur ce que nous savons ou pensons savoir. Ces biais nous conduisent par exemple à minimiser les conséquences du changement climatique sur les opérations futures. Ils sont notamment dus à nos « points d'ancrage », comme un prix ou une température de référence. Par exemple, les variations de température sont habituelles entre les saisons : c'est pourquoi nous avons du mal à conscientiser le caractère critique de quelques degrés supplémentaires. Ainsi, nous avons tendance à prendre des décisions en fonction de normes prédéfinies et non en fonction de l'importance du problème à résoudre<sup>5</sup>. À cela s'ajoute le fait que les individus préfèrent des rétributions de faible envergure mais immédiates à celles plus importantes mais différées. De fait, les résultats financiers trimestriels sont considérés comme plus importants que les économies d'énergie qui pourraient s'accumuler sur plusieurs décennies : dans tous les cas, les décideurs en poste ne le seront plus dans trente ans. Cela impacte le lancement de transformations de grande ampleur dont la mise en œuvre peut s'avérer compliquée et conflictuelle, et dont les bénéfices sont à la fois incertains et lointains.
- **Les biais de volition, ou le problème du « ce n'est pas mon problème »** : ils empêchent les individus de se considérer comme des agents indépendants, ayant le contrôle sur une action, ce qui les amène à se délester de la responsabilité d'agir. Les décideurs tendent ainsi à penser que c'est au gouvernement d'agir, et qu'en l'absence de législation s'appliquant à tous, investir dans la transformation de leur entreprise pourrait créer un désavantage compétitif. D'une manière générale, les entreprises s'en tiennent aux normes pratiquées dans leur secteur.

5. Les biais d'ancrage se couplent souvent avec le biais de cadrage. La communication autour du changement climatique en est un bon exemple : les problèmes sont souvent décrits comme se produisant « dans les prochaines décennies » ou « dans environ 30 ans ». Ces ancrages temporels réduisent l'intensité morale du changement climatique en augmentant la distance entre la cause et l'effet, et donc l'immédiateté temporelle de la question.

## LE RÔLE DES BIAIS COGNITIFS DANS L'INACTION FACE AUX PROBLÈMES CLIMATIQUES



Source : librement adapté de Mazutis & Eckardt, 2017

### Les biais de groupe et le paradoxe d'Abilene

« Un couple marié et les parents de la femme sont assis sous un porche dans une chaleur abrutissante dans la petite ville de Coleman, au Texas, à environ 53 miles d'Abilene. À un moment, le grand-père suggère qu'ils se rendent à Abilene pour se restaurer dans une cafétéria. Le gendre pense que c'est une idée folle compte tenu de la météo mais n'ose pas contrarier son épouse qui voit si peu ses parents. Les deux femmes ne semblent pas opposées à cette idée et voilà tout ce petit monde entassé dans une Buick sans air conditionné en direction d'Abilene. Ils déjeunent dans un restaurant médiocre et reviennent à Coleman épuisés et peu satisfaits du périple. C'est une fois de retour qu'ils se

rendent compte qu'aucun d'eux n'avait vraiment voulu y aller. Chacun avait pensé intérieurement, sans le vérifier, que les autres étaient désireux d'y aller. » (Harvey, 1996).

Cette célèbre histoire du sociologue américain Jerry Harvey démontre la capacité d'un groupe à adopter de manière consensuelle une décision à laquelle aucun des membres n'adhérait individuellement à l'origine. Les « biais de groupe » sont particulièrement présents en entreprise : ils peuvent conduire les individus, même les mieux informés, à faire taire leurs doutes pour aller dans le sens du groupe, en pensant que leur opinion n'est pas conforme à la croyance supposément partagée par le groupe. Ce dernier peut également avoir tendance à amplifier l'opinion majoritaire.

### Sortir de l'impasse des biais cognitifs

Les biais cognitifs sont omniprésents car ils sont le résultat de l'évolution psychobiologique de notre espèce. Il est donc très difficile de s'en défaire à titre individuel, et **prendre conscience d'un biais ne suffit pas à le résoudre**. S'il est impossible de s'en extraire totalement, il est en revanche possible de mettre en place des routines susceptibles d'aider les dirigeants à prendre des décisions plus éclairées.

Pour éviter les biais de perception, il est d'abord nécessaire de **prêter attention au choix des mots et à la façon dont les informations sont présentées** aux décisionnaires. Expliciter les hypothèses sous-jacentes aux décisions est un autre moyen de parvenir à une présentation plus réaliste de la situation. De plus, **les administrateurs et dirigeants devraient être formés** aux enjeux environnementaux et sociaux actuels par des acteurs indépendants, et avoir recours à des experts en amont et pendant le conseil d'administration. En ce sens, doter le conseil d'administration d'une autonomie budgétaire lui permettrait de garder son indépendance dans les différentes consultations.

Pour limiter les biais d'optimisme et les biais de pertinence, « il faut savoir faire preuve d'une honnêteté brutale » (Ravasio, 2020) pour mettre en lumière le caractère objectivement insoutenable des activités. Cela peut également passer par la **réalisation systématique d'une cartographie des risques** s'appuyant sur des standards scientifiques exigeants et reconnus (ex : limites planétaires, GIEC).

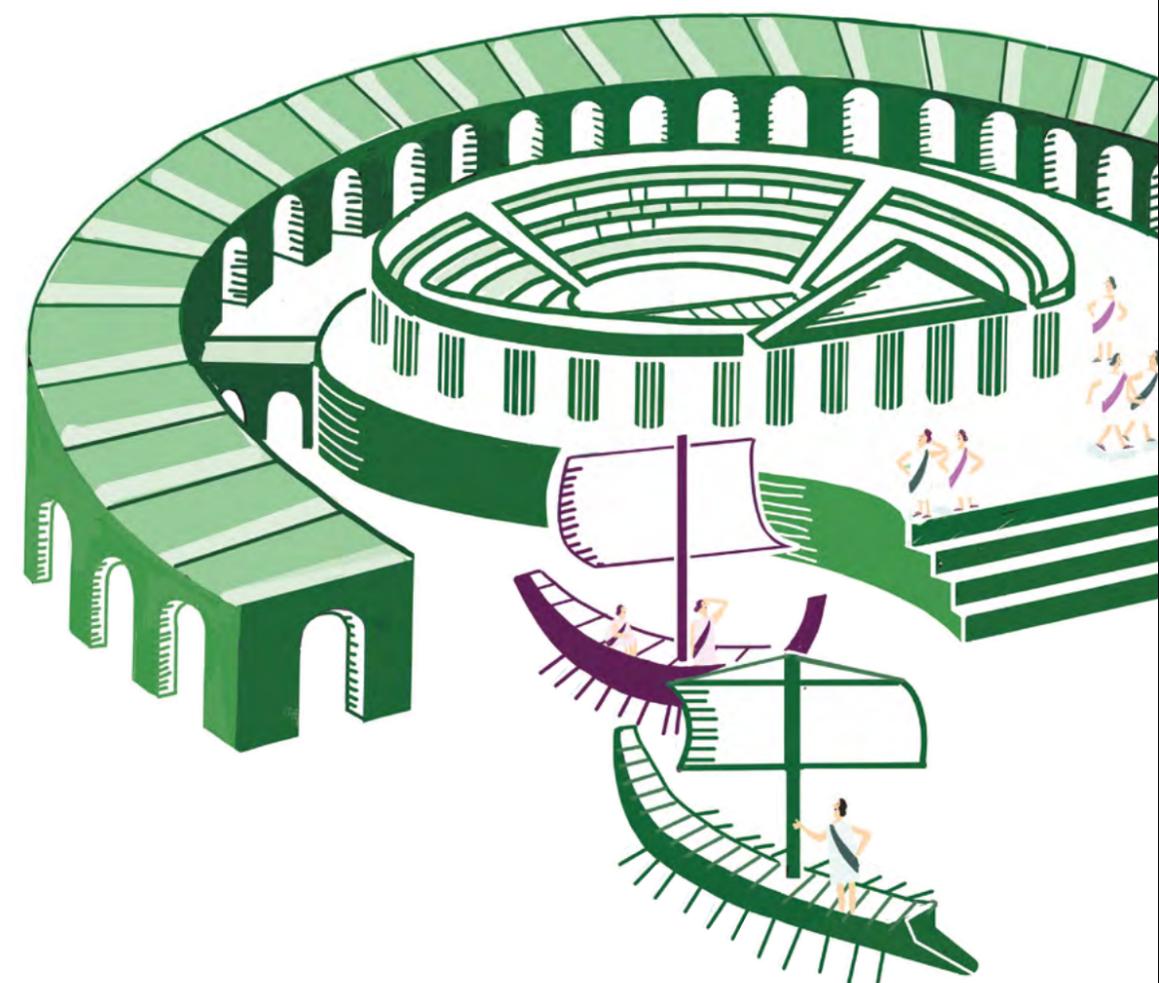
Quant aux biais de volition, il s'agit de se demander systématiquement ce que l'entreprise ferait si la responsabilité des problèmes ou situation évoquées lui incombait à elle seule (Ravasio, 2020). Une action intéressante à mettre en place en matière de gouvernance peut être de **laisser un siège vide pour les générations futures et la nature** au sein des différents organes de gouvernance. L'objectif étant de se mettre à la place de ces parties prenantes invisibles, et de prendre en considération leur intérêt sur le long terme.

« Face à l'urgence des enjeux et la multiplication des prises de parole, il semble indispensable de faire de "l'architecture de décision"<sup>6</sup> une priorité des prochains chantiers en matière de gouvernance des entreprises. Les dirigeants doivent prendre conscience des biais cognitifs qui peuvent rendre les conseils d'administration dysfonctionnels »

B. Valiorgue

En définitive, les biais cognitifs entraînent des défaillances dans le fonctionnement des organes de gouvernance qui enferment les dirigeants dans des schémas mentaux préexistants et l'illusion d'un avenir qui verra les solutions émerger d'elles-mêmes. Lutter contre les biais cognitifs devrait être une priorité en matière de gouvernance, et notamment au sein des conseils d'administration. Attention néanmoins à ne pas tomber dans un extrême inverse, en voyant partout les biais cognitifs et en les rendant rétrospectivement responsables de certains résultats indésirables (Sibony, 2019). Il s'agit avant tout de **changer « l'architecture de décision »**, soit d'introduire des éléments de collectif et de méthode pour lutter contre les biais et ainsi « décider comment bien décider » : (Sibony, 2019).

6. L'architecture de la décision est un concept proposé par Olivier Sibony : de la même manière que les « architectes du choix » conçoivent, intentionnellement ou non, la façon dont les choix sont présentés au consommateurs (théorie du nudge), le ou la dirigeante qui conçoit le processus de décision de son entreprise se comporte en « architecte de la décision », en engageant l'avenir de son organisation.



PORTRAIT

# RIVERSIMPLE

## UNE GOUVERNANCE AU SERVICE DE L'ALIGNEMENT DES INTÉRÊTS

ENTRETIEN AVEC HUGO SPOWERS  
FONDATEUR ET DIRECTEUR GÉNÉRAL



Entreprise du secteur automobile, Riversimple a pour objectif de produire une voiture à hydrogène abordable et écologique, fournie sous forme d'un service complet et transparent en termes de coûts. Elle prend à rebours la course à la croissance des start-ups et développe une nouvelle approche de la technologie, du modèle économique et de la gouvernance afin de créer une entreprise performante et capable de prospérer dans les contraintes du XXI<sup>e</sup> siècle.

### Une histoire d'indépendance

C'est en 1999 qu'Hugo Spowers décide de se lancer dans l'aventure Riversimple. Après avoir quitté ses fonctions d'ingénieur dans les sports automobiles, il se lance dans un MBA et conduit un projet de recherche sur les obstacles politiques et commerciaux au développement de l'hydrogène pour les voitures. Une innovation techniquement réalisable à l'époque mais pourtant inexploitée : « J'ai décidé de créer Riversimple quand j'ai réalisé qu'il serait finalement plus simple d'innover en dehors de l'industrie automobile, en partant d'une feuille blanche, sans contraintes capitalistiques ou industrielles. Nous avons tout repensé à partir de l'hydrogène et d'un principe de durabilité : le design de la voiture, les matériaux utilisés, la stratégie de production, le modèle économique... Plutôt que d'améliorer l'existant, il était plus simple de créer quelque chose de fondamentalement différent. »

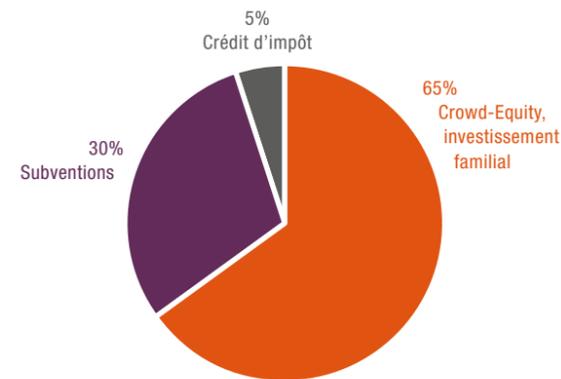
Née d'un pari un peu fou, Riversimple est progressivement devenue une réalité. En vingt ans, l'entreprise a levé près de 24 millions d'euros qui lui ont permis de développer quatre générations de véhicules... soit le montant investi pour le changement d'une porte dans l'industrie automobile ! Et ce en restant indépendant

des fonds d'investissement de *venture capital*. « Il était impossible d'aligner nos intérêts. Les fonds de *venture capital* veulent un retour sur investissement sur cinq ans, or nous travaillons sur le long terme. Ils s'attendent à un certain niveau de contrôle sur l'entreprise, mais comme les *family offices*, nous pensons à la prochaine génération plutôt qu'à l'horizon de sortie. Cela se traduit dans notre gouvernance et dans les décisions que nous prenons, qui ne seraient pas du tout les mêmes si on se concentrait sur notre sortie. »

« IL ÉTAIT IMPOSSIBLE D'ALIGNER NOS INTÉRÊTS. LES FONDS VENTURE CAPITAL VEULENT UN RETOUR SUR INVESTISSEMENT SUR CINQ ANS, OR NOUS TRAVAILLONS SUR LE LONG TERME. »

Après trois prototypes, la dernière version est prête pour un test sur la voie publique, en partenariat avec la municipalité de Monmouthshire au Pays de Galles. Les vingt véhicules de la première série sont produits à la main, soit à un coût de revient encore élevé (170 000£ par véhicule). La production industrielle a été retardée par la pandémie de COVID-19, mais elle est prévue pour 2024 et permettra

### MODÈLE DE FINANCEMENT



de réduire les coûts. « Un ingénieur chinois m'a dit un jour : "Vous pouvez avoir une bonne voiture, rapidement, ou pas cher. Mais vous ne pouvez obtenir les trois." Nous avons choisi la qualité et le bon marché... Donc forcément le temps est notre variable d'ajustement ! »

### Un design « systémique »

L'équipe de Riversimple est convaincue que la création d'une entreprise performante et résiliente, capable de prospérer dans les contraintes du XXI<sup>e</sup> siècle, exige une nouvelle approche. De la technologie à la construction du modèle économique et de la gouvernance, l'équipe a fait le choix, en accord avec sa raison d'être, de « poursuivre, de manière systématique, l'élimination de l'impact environnemental de la mobilité individuelle ». « J'ai créé Riversimple en faisant de la durabilité son principal moteur, car je suis convaincu que c'est aux entreprises d'impulser le changement, et non aux hommes politiques. Pour moi, il est donc capital que Riversimple soit performante et fasse du chiffre d'affaires. La voiture ne doit pas être plus chère qu'une voiture conventionnelle, mais elle doit être plus rentable. Nous ne comptons pas sur la conscience ou la culpabilité écologique des gens pour gagner des clients, nous cherchons avant tout à répondre aux besoins des utilisateurs. »

« J'AI CRÉÉ RIVERSIMPLE EN FAISANT DE LA DURABILITÉ SON PRINCIPAL MOTEUR, CAR JE SUIS CONVAINCU QUE C'EST AUX ENTREPRISES D'IMPULSER LE CHANGEMENT, ET NON AUX HOMMES POLITIQUES. »

Hugo Spowers a construit son modèle économique à contre-courant de celui de l'industrie automobile, dont les intérêts s'opposent à ceux des consommateurs, de la société et de l'environnement. Fondés sur une logique de volume, ces modèles sont rentables grâce à l'obsolescence et la revente des pièces détachées. Les industriels n'investissent dans l'éco-conception que s'ils y sont collectivement forcés par la régulation, ils n'ont donc pas d'intérêt à rechercher l'efficacité.

Pour s'extraire de cette logique de volume et aligner les intérêts de toutes les parties prenantes, Riversimple

### RIVERSIMPLE EN CHIFFRES

- > 24 millions d'euros levés
- > 30 collaborateurs
- > 4 générations de voitures

a choisi de vendre le service de mobilité plutôt que de vendre des voitures. Ce modèle de propriété « circulaire » génère des revenus sur le long terme et permet la valorisation monétaire des composants en fin de vie. Pour un montant mensuel équivalent au coût d'une voiture « normale », les clients peuvent disposer de leur véhicule. Sont compris dans le forfait les frais d'entretien, l'assurance et le carburant nécessaires à son fonctionnement. À la fin de chaque contrat, la voiture est relouée à un autre client et non revendue sur le marché. Donc le prix final n'est pas seulement calculé en fonction des coûts de production, il intègre également le coût des opérations et la fin de vie des produits. « *Nous ne fabriquons pas un produit pour le vendre, nous créons un revenu à partir d'un actif qui doit durer le plus longtemps possible. Découpler les revenus et bénéfices futurs de la consommation des ressources est judicieux pour votre business, surtout face aux enjeux du XXI<sup>e</sup> siècle.* »

Ces trois éléments (revenus plus longs, faible coût d'exploitation, haute valeur de récupération) compensent un coût de construction plus élevé. Ce modèle économique permet à Riversimple d'être compétitif par rapport aux voitures conventionnelles, avec des bénéfices supérieurs et au même prix pour le client.

Leur modèle d'affaires est fondé sur l'alignement des intérêts de chacune des parties prenantes : tout le monde est gagnant, même les fournisseurs, qui ont intérêt à investir dans l'efficacité et la durabilité. Riversimple a commencé à introduire ce modèle serviciel au sein de sa chaîne d'approvisionnement : l'entreprise n'achète pas les composants mais les services rendus par leurs fournisseurs, avec qui ils co-construisent le cahier des charges : « *nous n'attendons pas de nos fournisseurs qu'ils le fassent parce que c'est mieux pour nous, mais parce que cela sécurise leurs revenus et génère une marge plus élevée pour chaque composant qu'ils fabriquent et qu'ils vendent.* »

Pour trouver des fournisseurs prêts à expérimenter ce nouveau modèle commercial, Riversimple s'est tourné vers des acteurs spécialisés dans des technologies immatures (piles à combustible, moteurs électriques, supercondensateurs), dont le marché est limité. Au départ, ces acteurs étaient méfiants : « *ils pensaient que nous leur transférions le coût du capital, car ils doivent investir pour la construction des piles à combustible,*

*alors que le modèle serviciel reporte la rentrée d'argent.* » Néanmoins, le travail d'alignement de Riversimple finit par payer : les fournisseurs commencent à reconnaître les bénéfices de ce mode de fonctionnement et à intégrer une offre servicielle.

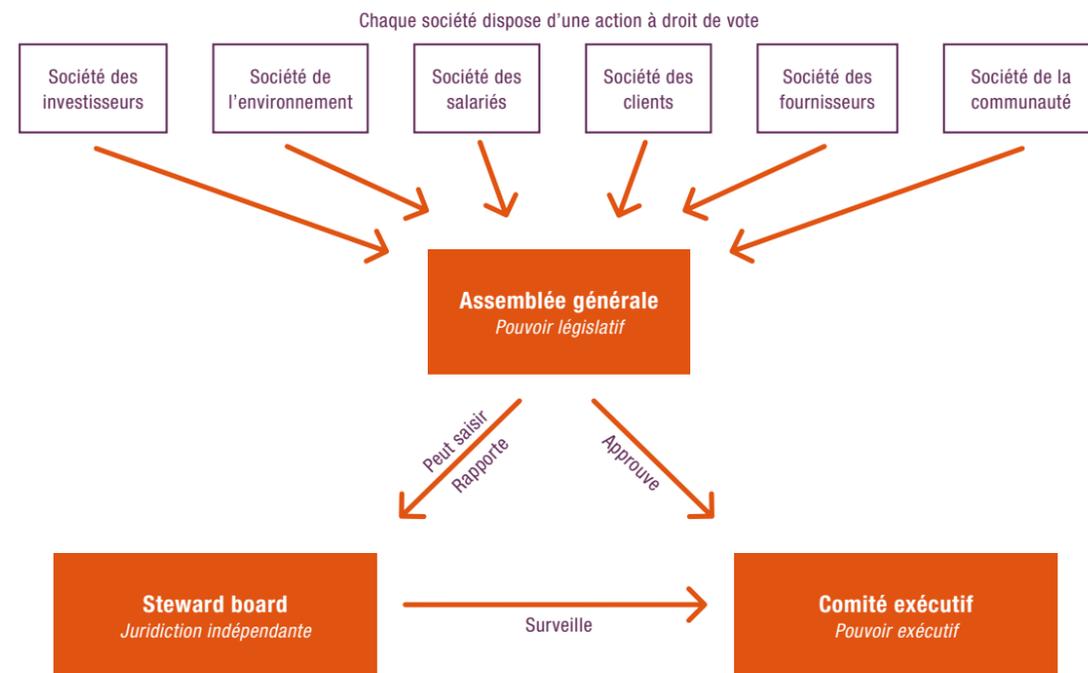
**« NOUS NE FABRIQUONS PAS UN PRODUIT POUR LE VENDRE, NOUS CRÉONS UN REVENU À PARTIR D'UN ACTIF QUI DOIT DURER LE PLUS LONGTEMPS POSSIBLE. DÉCOUPLER LES REVENUS ET BÉNÉFICES FUTURS DE LA CONSOMMATION DES RESSOURCES EST JUDICIEUX POUR VOTRE BUSINESS, SURTOUT FACE AUX ENJEUX DU XXI<sup>e</sup> SIÈCLE »**

**« Les gardiens du temple », un modèle de gouvernance singulier**

Tout en reprenant le cadre classique de la gouvernance d'entreprise (assemblée générale, comité de direction, conseil d'administration), Hugo Spowers a construit un modèle de propriété et d'administration singulier, recherchant l'équilibre des pouvoirs et l'alignement des intérêts. « *Je ne crois pas que nous aurions pu développer le business tel que nous l'avons fait si nous avions été guidés par la primauté de l'argent. C'est l'une des raisons pour lesquelles la gouvernance est si importante.* »

Riversimple est ainsi détenue par six sociétés actionnaires (les « gardiens du temple »), qui rassemblent respectivement les six parties prenantes clefs et garantes du futur de l'entreprise : les investisseurs, l'environnement, les collaborateurs, les clients, la chaîne d'approvisionnement et la communauté (toutes les organisations qui n'ont pas de lien commercial avec l'entreprise mais qui sont concernées par son activité). Chaque partie dispose d'un droit de vote à l'assemblée générale, en charge de valider la stratégie et de nommer la direction. Il n'y a pas de risque de conflit d'intérêts financiers, puisque les actions à droits de vote n'ouvrent pas le droit aux dividendes.

## MODÈLE DE GOUVERNANCE DE RIVERSIMPLE



**« JE NE CROIS PAS QUE NOUS AURIONS PU DÉVELOPPER LE BUSINESS QUE NOUS AVONS DÉVELOPPÉ SI NOUS AVIONS ÉTÉ GUIDÉS PAR LA PRIMAUTÉ DE L'ARGENT. C'EST L'UNE DES RAISONS POUR LESQUELLES JE PENSE QUE LA GOUVERNANCE EST SI IMPORTANTE. »**

Le comité exécutif a pour responsabilité d'équilibrer et de protéger les intérêts des actionnaires de manière égale. Le « steward board » assiste à tous les comités exécutifs et aux assemblées générales sans droit de vote (audit et contrôle). Si l'un des six actionnaires pense que l'alignement des intérêts est menacé, il peut saisir cet organe indépendant qui sera en charge d'investiguer. Ce conseil échange avec l'ensemble des actionnaires qui

se réunissent chaque mois. « *Notre gouvernance nous permet d'avoir l'agilité d'une entreprise conventionnelle, mais sans la concentration des pouvoirs dans les mains d'un conseil unitaire avec un directeur général ou un actionnaire majoritaire.* »

Enfin, le dernier principe qui régit la gouvernance de Riversimple est celui de la transparence : toutes les parties prenantes peuvent avoir accès à n'importe quelle information, tant qu'il n'y a pas de raison commerciale de ne pas la connaître. Des principes inspirés de la démocratie, qui ont permis à Riversimple de prendre le temps de bâtir une entreprise dont les deux premières décennies d'existence sont prometteuses.

# NORSYS

## CONDUIRE LE CHANGEMENT : ENTRE PETITS PAS ET GRANDES AMBITIONS

ENTRETIEN AVEC THOMAS BREUZARD  
DIRECTEUR DE LA PERMAENTREPRISE



Fondée par Sylvain Breuzard en 1994, norsys est une ETI spécialisée dans les services informatiques haut-de-gamme. L'entreprise construit son développement depuis vingt ans sur la recherche d'un équilibre entre les trois piliers de la performance globale : l'économie, l'environnement et l'humain. Après être devenu B Corp et société à mission, norsys a désormais pour objectif d'implémenter le modèle de « permaentreprise », imaginé par son fondateur à partir des principes de la permaculture. Une transformation que conduit Thomas Breuzard, son fils et actuel directeur de sa mise en œuvre.

### De la société à mission à la permaentreprise : un grand pas ?

Sylvain Breuzard a créé le dispositif d'évaluation de « performance globale de l'entreprise » au début des années 2000 lorsqu'il était président du Centre des jeunes Dirigeants. norsys est rapidement devenu un véritable laboratoire d'innovation et d'expérimentation – entre autres : création d'une fondation d'entreprise en 2002, premier bilan carbone dès 2007, intégration de la raison d'être dans les statuts et mise en place d'un conseil d'éthique en 2018 avant même que la loi PACTE ne crée la qualité de société à mission.

Les engagements de l'entreprise se croisent avec ceux de son fondateur, président de Greenpeace France depuis 2011 et co-fondateur du Réseau Etincelle<sup>1</sup>. Avec la *permaentreprise* en 2021, il souhaite transformer le modèle de développement et de gestion de l'entreprise afin de l'aligner sur les trois principes éthiques indissociables issus de la permaculture (voir encart). Concrètement, il s'agit d'aller plus loin que la qualité de société à mission telle que définie par la loi qui ne fixe aucune exigence en matière d'impacts et ne remet pas en question la nature des offres de produits et services<sup>2</sup>. Autrement dit, le modèle de *permaentreprise* offre une méthodologie pour passer de la définition d'une raison d'être à la mise en place d'un nouvel outil de pilotage et d'évaluation de l'organisation.

1. L'association Réseau Etincelle a été fondée en 2010 à l'initiative d'entrepreneurs de PME, de grands groupes et de Fondations d'entreprise. Elle a pour mission d'entraîner les jeunes sortis du système scolaire sans diplôme ou avec de faibles qualifications à devenir entrepreneurs de leur vie et de contribuer à leur insertion professionnelle.

2. De même, les travaux de Prophil sur l'entreprise à mission (2017, 2018, 2019) ont proposé une définition bien plus ambitieuse que le cadre légal actuel, invitant les entreprises à reconsidérer leur modèle économique, leur politique de partage de la valeur et à façonner de nouvelles règles d'opposabilité avec leurs parties prenantes à l'aune de la mission.

### NORSYS EN CHIFFRES

- > 46,2 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2020
- > 600 collaborateurs
- > 8 agences en France et 1 au Maroc

### QU'EST-CE QU'UNE PERMAENTREPRISE ?

Une *permaentreprise* est une entreprise qui :

- S'appuie sur **trois principes éthiques indissociables** (prendre soin des êtres humains, préserver la planète, se fixer des limites et partager les surplus) pour définir sa raison d'être et son modèle de développement ;
- a **un usage sobre et juste des ressources clés** jusqu'à chercher à les régénérer pour en assurer la permanence, qu'il s'agisse de l'énergie, des matières premières, des ressources humaines et financières ;
- est capable d'**agencer ses parties prenantes** pour chaque projet qu'elle engage afin de créer les meilleures synergies pour les réussir ;
- se dote, avec transparence, d'**objectifs d'impact exigeants et d'indicateurs** qui mesurent sa progression et conditionnent la crédibilité de son engagement.

Source : Breuzard, S. (2021), *La Permaentreprise. Un modèle viable pour un futur vivable, inspiré de la permaculture*. Paris, Editions Eyrolles, p.78.

Ce modèle s'appuie notamment sur l'un des principes de la permaculture visant la régénération des ressources, un état difficile à atteindre pour la majeure partie des entreprises (voir p.83), y compris pour norsys, qui a construit son activité autour d'une industrie particulièrement extractive et polluante. Comme l'explique Thomas Breuzard, « à l'heure actuelle, je ne sais même pas quoi faire pour régénérer les ressources naturelles dans notre secteur industriel. D'un point de vue du bilan carbone, 90% des émissions des entreprises de services sont sur le scope 3. norsys n'a aucun levier de pouvoir sur les entreprises qui fabriquent du matériel informatique, mais nous faisons notre possible pour

agir sur la mobilité domicile-travail des salariés, sur l'éco-conception des services, sur la gestion raisonnée du parc informatique, etc. »

Pour Thomas Breuzard, ce qui change est de permettre à chacun de considérer chaque décision ou action au regard des trois principes indissociables de la *permaentreprise*. « Avant, nous consultions chaque partie prenante de manière bilatérale et traitions chaque impact séparément. Aujourd'hui, nous fonctionnons selon une logique d'agencement des parties prenantes, c'est-à-dire que nous n'agissons pas "pour" elles, mais "avec" elles. Par exemple, un de nos objectifs est de régénérer les énergies des collaborateurs. Le développement du télétravail est un enjeu clef, mais nous devons également jongler avec le risque d'isolement et le fait que nos salariés sont souvent à temps plein chez le client. Plutôt que de définir les conditions de manière bilatérale, nous pouvons mettre autour de la table des collaborateurs, leurs conjoints, les clients etc. et ainsi améliorer l'utilité de nos dispositifs au regard des attentes de chacun. » S'il est encore un peu tôt pour caractériser toutes les améliorations que cette transformation va générer, norsys s'attèle à la déclinaison par métier et par processus des différents principes de la permaentreprise.

### La conduite du changement : un défi majeur de la transition

Ce nouveau projet a été reçu de diverses façons par les collaborateurs : pour environ un quart d'entre eux, l'annonce a renforcé la fierté d'appartenance et l'envie d'en être acteur. Une moitié y adhère tout en étant davantage dans l'observation, et un dernier quart est relativement passif. Or la réussite de la démarche de permaentreprise repose sur la création d'une dynamique. Un véritable défi à relever pour Thomas Breuzard : « Il est bien connu que

*l'être humain n'aime pas le changement, et surtout dans l'entreprise. C'est un paradoxe car lorsqu'on mène des projets de transformation, il y a des attentes très fortes pour réaliser des projets emblématiques qui créent rupture et fierté. Mais cela génère aussi des frictions entre les différents profils, et je suis bien placé pour le savoir. Quand j'ai avancé dans ma transition écologique personnelle, j'ai été le premier à être frustré en voyant que les changements n'allaient pas aussi vite que souhaité chez norsys. Avec le recul, j'ai évolué dans ma façon de penser la conduite du changement. J'accepte une temporalité plus longue, de procéder étape par étape en impliquant mes collègues, d'autant plus que nous sommes déjà assez avancés en matière d'engagement. Si je me prends "un mur" en voulant aller trop vite sur un sujet, cela peut mettre trois fois plus de temps de changer par la suite.»*

**« IL EST BIEN CONNU QUE L'ÊTRE HUMAIN N'AIME PAS LE CHANGEMENT, ET SURTOUT DANS L'ENTREPRISE. »**

La nécessité de composer avec ces différents profils est d'autant plus forte dans une entreprise dont le marché est marqué par un fort taux de *turnover* et une pénurie de compétences. Pour Thomas Breuzard, la meilleure stratégie est de réaliser rapidement des actions simples mais lisibles, avant de pouvoir lancer des actions qui vont demander des efforts plus conséquents aux collaborateurs : « *cela ne m'étonne pas que notre passage chez Enercoop soit l'un des projets les plus remarqués par les collaborateurs, car il est complètement indolore. Au contraire, déployer des services d'éco-conception a beaucoup plus d'impact mais est bien plus difficile à mettre en œuvre, car il implique d'impulser un nouvel état d'esprit et former les collaborateurs à de nouvelles pratiques!* »

### Vers une démocratie éclairée

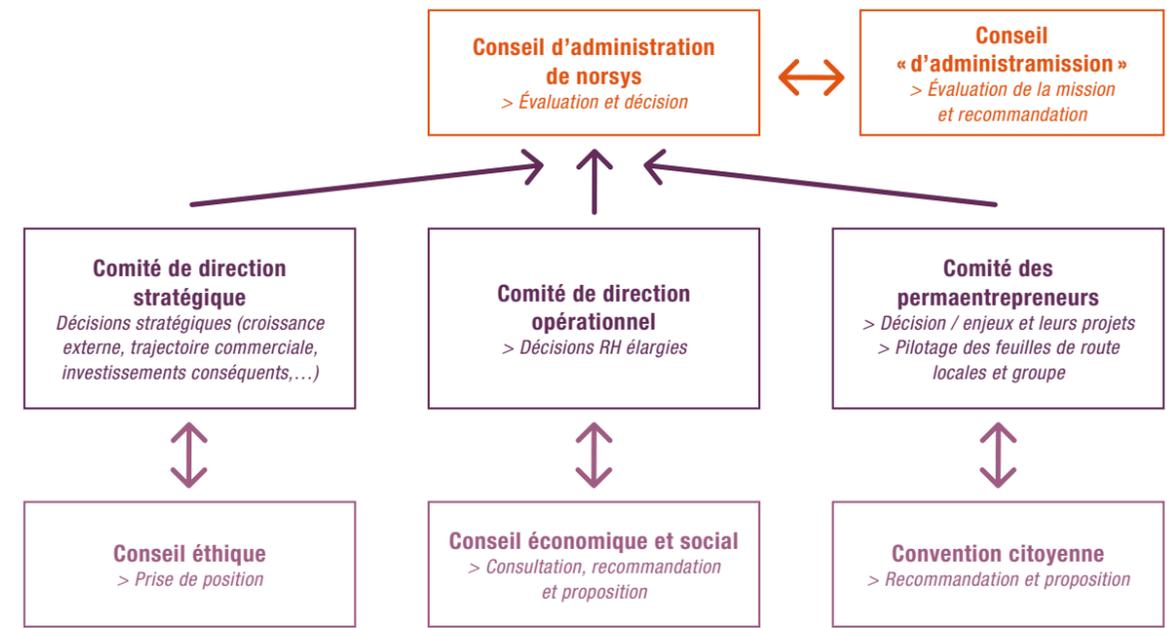
Afin d'engager davantage les collaborateurs et leur permettre de participer aux décisions qui vont influencer l'évolution de l'entreprise, norsys a conçu un dispositif similaire à celui de la « Convention Citoyenne » : « *Historiquement, suite à l'audit de nos agences selon*

*le référentiel permaentreprise (qui a lieu tous les deux ans), un certain nombre de projets sont présentés à un groupe de collaborateurs : stratégie climat, évolution de nos processus métiers, choix d'innovation (par exemple interdire les déplacements en avion, les achats chez Amazon, renforcer nos écoles pour aller plus loin dans l'éco-conception, etc.). Désormais nous souhaitons renforcer le dispositif en présentant à un autre groupe, celui de la convention, les enjeux clés, qui leurs seront expliqués afin qu'ils puissent s'approprier les sujets et monter en compétences. Leurs propositions seront ensuite soumises à un vote, et un taux d'adhésion sera fixé en fonction du degré de changement que cela implique. C'est ce qu'on appelle la démocratie éclairée. »*

Ce dispositif vient compléter l'action du conseil d'éthique, fonctionnel depuis 2018, chargé de prendre position en cas de conflits éthiques ; et celui du conseil social et économique. En attendant sa mise en œuvre effective, Thomas Breuzard s'appuie sur un collectif d'une dizaine de collaborateurs qu'il réunit dans un « comité des permaentrepreneurs », chargé de faire des propositions sur les objectifs de transformation et la feuille de route à l'échelle locale et nationale. Ce comité est désormais décliné au sein de chacune des agences, où cinq à dix personnes mettent en œuvre les feuilles de route à l'échelle locale et pilotent les projets.

Néanmoins, tout n'est pas décidé de manière collaborative : la direction a imposé à l'ensemble des agences d'intégrer des objectifs de développement commercial sur la transition écologique et sociale, avec la même pondération que les KPI économiques. Les commerciaux travaillent également avec un outil de diagnostic éthique, permettant d'évaluer l'adéquation des projets avant de démarrer une prestation : « *c'est une matrice sur Excel comportant deux à trois questions clés pour chaque thématique. Même s'il est souvent difficile de trouver les informations et de distinguer ce qui relève de l'engagement sincère du greenwashing, c'est avant tout un travail d'éveil des consciences avec les ingénieurs d'affaires, pour faire émerger une culture commerciale alignée avec la raison d'être et les principes éthiques. »*

## MODÈLE DE GOUVERNANCE DE NORSYS



**« C'EST AVANT TOUT UN TRAVAIL D'ÉVEIL DES CONSCIENCES AVEC LES INGÉNIEURS D'AFFAIRES, POUR FAIRE ÉMERGER UNE CULTURE COMMERCIALE ALIGNÉE AVEC LA RAISON D'ÊTRE ET LES PRINCIPES ÉTHIQUES. »**

*brutal, et nous avons finalement fait 2% de croissance là où le marché a fait -4%. C'est ce type de décisions qui nous permettent d'avoir un modèle pérenne et réellement résilient, afin d'avancer vers la permaentreprise.»*

POUR EN SAVOIR PLUS : [www.permaentreprise.fr](http://www.permaentreprise.fr)

Il s'agit également de fixer des limites, notamment sur le nombre de jours facturés pour permettre aux salariés de se former, de participer à la fondation ou à des groupes de réflexion. « *En moyenne, un salarié peut être en prestation 220 jours dans l'année, mais chez nous c'est plutôt 205 jours pour participer à des formations, des actions de la fondation... et cela représente donc, un « manque à gagner » important. En 2020, cela nous a néanmoins apporté une grande capacité d'adaptation à un contexte*

# Nicolas Hennon

Président d'Acts & Facts

Ancien membre de l'équipe de dirigeants de Boulanger et directeur général du groupe Kiabi, Nicolas Hennon s'est d'abord passionné pour la transformation humaniste des entreprises avant de connaître un « réveil écologique ».

Après avoir quitté le monde du retail, il accompagne désormais la filière consommation responsable au sein de la société d'investissement familial Creadev. Il est également président d'Acts & Facts, une association qu'il a co-fondée pour catalyser les actions des femmes et des hommes qui s'engagent, aux côtés de leurs dirigeants et de leurs actionnaires, dans la transformation de leur entreprise.

## Deux déclics majeurs

J'ai eu deux déclics qui ont profondément transformé ma façon de voir le monde et d'agir. Le premier était en 2011 à la suite de mon arrivée à la direction du groupe Kiabi en Italie. Je sortais de dix ans de fonctionnement avec les codes sociétaux du « pouvoir, gloire, argent », mais quelque chose en moi faisait que je n'osais pas être moi-même. J'ai eu à l'époque des problèmes de santé qui m'ont forcé à accepter mes fragilités, oser les regarder en face, être profondément qui j'étais. Elles m'ont aidé à définir ma mission de vie : « Vivre avec amour et humour des transformations vers plus de valeur et plus de bonheur ». J'ai réfléchi sur ce que j'avais envie de vivre en tant qu'Homme, sur ma posture de dirigeant et j'ai décidé de libérer le fonctionnement de l'entreprise Kiabi pour mettre l'humain au cœur de notre stratégie.

Plus récemment, j'ai pris conscience de l'ampleur des risques écologiques et du rôle que j'avais à jouer en tant que dirigeant. Alors que nous nous baladions sur la côte écossaise avec des amis à l'été 2018, j'ai fait une plaisanterie sur la probable disparition des distilleries sous l'effet de la montée des eaux et du réchauffement climatique... Qui fut de courte durée. Ma femme m'a dit : « avec tout le pouvoir d'agir que toi tu as, si tu ne fais rien, qui va le faire ? » Je lui dois ce deuxième déclic. À mon retour, nous avons donné naissance à l'association *Acts and Facts* avec quelques compagnons de voyage. Puis s'en est suivie une période difficile : plus je lisais, plus je rencontrais d'experts sur le sujet de la transition écologique, plus un mal-être naissait... Comme l'a dit Yann Arthus Bertrand dans son film *Legacy*, « j'ai la souffrance des gens qui savent ».

## Faire face à l'ancien monde

Je me suis retrouvé dans une position presque schizophrénique, face à l'équation difficile à résoudre entre enjeux écologiques et ineptie du modèle du Retail et de l'économie linéaire en général, comparable à celui des entreprises pétrolières. La majeure partie des gains si durement acquis doivent être réinvestis dans l'extraction, qui coûte de plus en plus cher à force de devoir puiser de plus en plus en profondeur, alors que tant de ressources renouvelables sont à portée de main... On peut se demander : « tout ça pour ça ? »

Nombre d'entreprises nées dans le siècle dernier sont confrontées au même syndrome que celui du modèle de l'or noir. Combien d'entre elles se retrouvent dans la nécessité d'investir une partie ou la totalité de leur résultat dans des investissements (faits essentiellement dans le vieux modèle) qui ne garantiront que quelques points de croissance comparables (ou au mieux, au-dessus de l'inflation), et quelques pourcentages de croissance dudit résultat. Combien d'entreprises se voient obligées en permanence de joindre cette stratégie d'investissement à une gestion drastique de la vitesse des frais, qui souvent doit évoluer au 2/3 de la vitesse de la marge... qui elle-même se dégrade perpétuellement car le prix des matières premières et le coût du transport augmentent continuellement ? Nous sommes bien dans une équation proche du modèle de l'or noir ! Nous creusons un peu plus profondément chaque année pour gagner des parts de marché, pour un résultat qui finalement ne progresse pas à la juste vitesse au regard des investissements posés. La croissance à tout prix, ou la croissance mal dirigée devient un vrai sujet stratégique !

« Plus je lisais, plus je rencontrais d'experts sur le sujet de la transition écologique, plus un mal-être naissait... Comme l'a dit Yann Arthus Bertrand dans son film *Legacy*, "j'ai la souffrance des gens qui savent" »

## Un leader engagé dans un nouveau « combat »

Après mon départ, on m'a proposé de nouveaux postes de CEO dans d'autres entreprises. J'ai refusé. Je sentais que la vie m'appelait ailleurs, dans d'autres zones d'action et d'impact. En ce sens, la notion de « nouveau combat » m'interpelle, et je pense que de plus en plus de dirigeants commencent à opérer une véritable bascule. Avec du recul, je dédierais plus de temps, non pas pour convaincre, mais pour emmener ceux qui ont le pouvoir de changer les choses : les actionnaires et dirigeants – et les législateurs, mais c'est un autre sujet. Or cette transformation profonde repose autant sur le rationnel que l'irrationnel. Derrière l'irrationnel, il y a des peurs : perdre de l'argent, de la valeur. Mais cela va bien au-delà. Derrière les entreprises, il y a des entrepreneurs, des investisseurs qui se sont engagés, qui se sentent responsables d'emplois, de patrimoines. Il est pour eux difficile de se risquer dans une transformation à grande échelle, sans y voir clair « à l'intérieur ». D'autant que les projections de création de valeur économique, financière ou environnementale des nouveaux modèles en lien avec l'économie circulaire ne sont pas encore suffisamment « guidants », notamment pour les financiers. Rien ne sert de forcer quelqu'un à changer tant que les peurs sont présentes. Sens, écoute, éveil, connaissance sont autant d'éléments clés pour agir sur l'irrationnel. Pour la partie rationnelle, il est nécessaire de dresser une cartographie des risques pour souligner en quoi nos modèles d'entreprises, nos actifs, sont à risque du fait des conséquences du changement climatique (montée des eaux, aridification de pays, pénuries de matières premières...). Mais il s'agit surtout de faire face à ces risques. Tout en imaginant de nouveaux modèles d'affaires inspirés par l'économie circulaire pour trouver de nouvelles voies de création de valeur et prendre le relais de l'ancien modèle.

« Je ne suis ni un révolutionnaire, ni un activiste mais plutôt un actionniste : quelqu'un qui croit que l'on peut changer le monde, le fait sociétal par l'action. »

## L'urgence d'un effort partagé

Et si, après avoir pris conscience qu'investir dans l'ancien modèle nourrissait des actifs dormants, on mobilisait tous les acteurs de l'entreprise pour un effort partagé ? De l'actionnaire (pause de dividendes), au dirigeant (budgets *like for like*<sup>1</sup> flat sur une période de 12-24 mois), au collaborateur (effort sur les frais)... Si tout le monde se donnait l'énergie, le courage et la capacité d'investir dans la transformation du modèle, nous gagnerions probablement du temps, de l'efficacité mais surtout une nouvelle valeur partagée. Quand on voit la capacité du monde à réagir face au COVID, cela redonne de l'espoir, même si nous avons probablement déjà franchi le point de non-retour. Il est essentiel d'impulser dès maintenant une transformation profonde de nos entreprises car elle requiert un temps incompressible. Entre la compréhension des enjeux, la prise de conscience du dirigeant, l'élaboration d'un plan stratégique, la demande de CAPEX et la mise en action, il peut se passer de 12 à 18 mois, voire deux ans. Sans compter le temps de maturité de l'entreprise et de la fin de vie des produits déjà en circulation. Il faut être en vitesse lancée en 2030 et nous sommes déjà en 2022 !

1. Le « like for like », ou mesure de la croissance à périmètre constant, est un indicateur de mesure de la performance notamment utilisé par les entreprises du retail. Il permet de comparer l'évolution des ventes entre deux périodes en prenant en compte l'activité déjà réalisée lors de la période précédente et en excluant tout événement susceptible d'augmenter ou d'abaisser artificiellement les ventes de l'entreprise (acquisition, nouvelle gamme de produits ou services, etc.).



## 02

# REDIRIGER LES MODÈLES ÉCONOMIQUES

Dans notre ascension vers la post-croissance, la transformation du modèle économique est l'étape la plus complexe puisqu'elle embrasse la totalité de l'entreprise et de son écosystème.

Les organisations doivent repenser l'intégralité de leur proposition de valeur, depuis la conception jusqu'à la commercialisation de leur offre, pour construire un modèle soutenable (A).

Mais ces efforts pourraient être vains si les entreprises faisaient cavalier seul : le développement d'écosystèmes coopératifs semble indispensable pour cheminer vers une économie régénérative et engager une redirection des activités non soutenables (B).



**PROPOSITION DE VALEUR  
ET MODÈLE COMMERCIAL**

p. 70



**ÉCOSYSTÈME ET COOPÉRATION**

p. 82



# PROPOSITION DE VALEUR ET MODÈLE COMMERCIAL

CONTRECHAMP

## LA NÉCESSAIRE TRANSFORMATION DE NOS MODÈLES ÉCONOMIQUES

PAR CHRISTOPHE SEMPELS

Dans cet article, Christophe Sempels (voir présentation p. 20) revient sur les différentes étapes pour transformer les modèles économiques vers plus de soutenabilité.

### Qu'est-ce qu'un modèle économique ?

Le modèle économique d'une organisation est l'architecture de ses processus de :

- **Création de la valeur** : c'est la valeur qu'une entreprise crée à travers ses offres (produit, service, solution,...). On dit que de la valeur est créée lorsque l'entreprise apporte un bénéfice à ses clients, ou les aide à résoudre un problème.
- **Production de la valeur** : c'est la manière dont l'entreprise produit ses offres. Pour cela, elle doit mobiliser les bonnes ressources, les allouer aux différentes activités et organiser le travail à accomplir.
- **Distribution de la valeur** : une fois les offres produites, il faut les acheminer vers les clients en organisant les canaux de distribution et d'interaction, ainsi que les espaces de prestation.
- **Appropriation de la valeur** : l'entreprise doit veiller à ce que les clients comprennent et s'approprient la valeur ajoutée de ses offres, ainsi que la manière de les utiliser pour en tirer le meilleur en termes de valeur d'usage.
- **Monétisation de la valeur** : l'entreprise doit définir les modes de contractualisation et ce qu'elle va facturer à ses clients. L'objectif est ici de générer le chiffre d'affaires.
- **Répartition de la valeur** : l'entreprise doit distribuer la valeur monétaire générée entre les parties prenantes internes et externes et les besoins de l'activité.

### L'obsolescence des modèles économiques fondés sur le volume

Inscrits dans un système économique fondé sur la croissance du PIB, **la plupart des modèles d'affaires des entreprises sont construits sur des logiques volumiques**. Pour que l'entreprise se développe, elle doit vendre toujours plus d'unités de produits, de services ou de solutions. Un constructeur automobile doit ainsi vendre toujours plus de voitures, un distributeur d'eau toujours plus de m<sup>3</sup> d'eau ou un cabinet d'avocats toujours plus de jours/homme et d'études.

De manière générale, **la dynamique de performance des modèles fondés sur le volume repose principalement sur les économies d'échelle et la recherche de gains de productivité**. L'objectif est de diminuer le coût unitaire de production afin de réduire les prix, et ainsi augmenter le nombre de clients solvables, et donc les volumes de vente. Dans cette configuration, **l'entreprise n'est donc pas incitée à développer la durabilité de son offre ou à orienter sa R&D pour réduire les volumes**, car la hausse des prix qui en résulte ne permet généralement pas de compenser le manque à gagner. Pire, elle tire souvent sa rentabilité de l'obsolescence programmée des produits vendus.

La « mécanique » des modèles volumiques fonctionne bien jusqu'à ce que les marchés saturent, c'est-à-dire que leur taux de croissance stagne ou diminue, ce qui est déjà le cas dans de nombreux secteurs d'activités et zones géographiques<sup>1</sup>. Parce qu'ils sont fondés sur

1. Le taux de croissance moyen annuel de l'Europe (des 15 pour raisons de disponibilité statistique) était ainsi par exemple de 5,3% entre 1961 et 1970, de 3,2% entre 1971 et 1980, de 2,5% entre 1981 et 1990, de 2,3% entre 1991 et 2000 et de 1,1% entre 2011 et 2016 (source : OCDE). Et si l'innovation crée effectivement des « poches » de croissance, elles s'épuisent de plus en plus vite en raison d'une saturation toujours plus rapide des marchés, expliquée notamment par le besoin d'intensification propre à la croissance (voir p. 20).

un principe d'abondance énergétique et de ressources à bas coût (y compris humaines), **ces modèles vont eux-mêmes devenir obsolètes** d'un point de vue économique, environnemental et social. Mais comment en sortir? Des alternatives existent, avec différentes ambitions allant de la réduction des impacts négatifs à la neutralité, voire au changement dans la dynamique de performance et à la régénération des systèmes socio-écologiques.

### Réduire ou éliminer ses impacts

Tout effort de neutralisation de ses impacts négatifs passe d'abord et avant tout par leur **réduction à un seuil incompressible**. Pour ce faire, l'entreprise dispose de toute une série de moyens, tels que l'éco-conception et l'éco-efficience, l'économie circulaire, l'écologie industrielle et territoriale, l'intégration de technologies plus propres et l'usage de la bonne intensité technologique en fonction des différents usages<sup>2</sup>. Pour accompagner la réduction de ses impacts négatifs, toute entreprise peut s'appuyer sur les prescrits de la science, en adoptant par exemple une stratégie climat fondée sur les « Science based Targets », avec des objectifs de réduction de gaz à effet de serre conformes aux trajectoires de 1,5°C ou de 2°C d'élévation maximale des températures prescrites par le GIEC.

Alors que de plus en plus d'entreprises se revendiquent « neutres en carbone », il nous semble nécessaire de revenir sur les limites de cette démarche. **La neutralité carbone n'ayant de sens qu'à l'échelle planétaire**, une entreprise ne peut que revendiquer sa contribution aux objectifs de neutralité carbone globaux. Et pour ce faire, il n'y a que deux instruments : d'abord réduire ses émissions à leur seuil incompressible, puis soutenir une initiative de séquestration via un puits anthropique<sup>3</sup>, préférentiellement biologique et non technologique – ces derniers ayant une mise en œuvre plus coûteuse, consommatrice d'énergie et incertaine (ADEME, 2021). Néanmoins, **les capacités de séquestration biologique ne sont pas infinies**, elles sont d'ores et déjà largement en deçà du niveau actuel d'émissions et appellent donc à leur réduction drastique.

2. Nous parlons ainsi plus volontiers de « right tech » combinant high-tech ou low-tech en fonction des usages plutôt que du recours systématique au high-tech.

3. Un puits anthropique est un puits de carbone géré par l'Homme (sols vivants cultivés, forêts gérées, ...).

Même si toutes les entreprises parviennent à réduire leurs émissions à un niveau compatible avec la biocapacité des écosystèmes, mais qu'elles restent toutes engagées dans une dynamique de croissance, ces émissions incompressibles augmenteront en absolu. C'est pourquoi **la compensation des impacts négatifs résiduels et notamment du CO<sub>2</sub> ne permet pas de s'affranchir de la réflexion autour des limites à la croissance et de la nécessaire transformation des modèles économiques**.

### Revoir sa dynamique de performance

La transformation du modèle économique implique de modifier tous les éléments qui participent à la logique de performance d'une entreprise, et a donc un **impact systémique** sur l'organisation. Cela suppose notamment une évolution du modèle de revenus et donc du mode de contractualisation, induisant le plus souvent une adaptation de l'offre et de ses modalités de production et de distribution.

#### Chaque modèle économique a sa propre dynamique de performance économique et financière.

Ainsi, un modèle de service premium aura pour moteur clé la qualité et l'expérience client, tandis qu'un modèle low-cost se fondera sur la maîtrise des coûts et tout ce qui l'autorise. Cette logique de performance définit les présupposés implicites d'un modèle économique et les intérêts à défendre par l'entreprise. À ce titre, elle joue un rôle crucial dès qu'il s'agit de transformer les modèles pour plus de soutenabilité.

Afin d'avoir un impact plus systémique, l'entreprise peut décider de transformer son modèle économique vers des **modèles centrés sur les gains d'efficience** (économie de la fonctionnalité et de la coopération, modèles serviciels). L'efficience renvoie à la qualité avec laquelle un résultat est atteint au regard des moyens engagés et des effets négatifs associés. Par exemple, le médicament B est plus efficace que le médicament A s'il présente moins d'effets secondaires tout en agissant plus vite et en étant moins cher à produire. L'efficience est à ne pas confondre avec l'efficacité, qui exprime la capacité à atteindre un résultat donné indépendamment des moyens utilisés (un médicament contre la fièvre sera efficace s'il fait baisser la fièvre). Ainsi, une action peut être efficace sans être efficiente comparativement à une autre action.

Dans ce type de modèle, la rentabilité repose en totalité ou en partie sur la capacité à générer des gains d'efficience (Sempels et Alzéar, 2020) : plutôt que de vendre un produit ou un équipement donné, il s'agit d'en **facturer l'usage et/ou plus directement le service qu'il produit**. Ce qui présuppose de modifier drastiquement la dynamique de performance. Par exemple, vendre des produits phytosanitaires au volume aux agriculteurs rend très difficile la mise en œuvre de gains d'efficience environnementaux ou sociaux, l'intérêt de l'entreprise étant de vendre toujours plus de produits. La possibilité de réduire les impacts négatifs sur la santé de la biodiversité, des sols et des personnes est alors très limitée. En faisant un pas de côté et en imaginant désormais vendre une solution de protection de culture facturée par exemple à l'hectare protégé, les produits phytosanitaires deviennent désormais un coût qu'il est économiquement avantageux de réduire au strict minimum. L'entreprise aura donc tout intérêt à orienter sa R&D sur les moyens de protection de culture les plus efficaces à mettre en œuvre pour atteindre le taux de rendement cible indiqué dans le contrat. Ainsi, **en changeant l'offre et son mode de contractualisation, c'est toute la dynamique de performance du modèle économique et ses présupposés implicites qui sont modifiés**.

Voici un autre exemple d'application du principe d'efficience économique avec l'évolution d'un parc de machines à laver industrielles :

- Le modèle économique classique consiste à vendre les machines à l'unité : l'entreprise n'a pas d'incitation à optimiser la taille du parc de machines ni à optimiser leur durée de vie au-delà de la moyenne du marché. Il est par ailleurs impossible de mettre en œuvre une approche circulaire, le transfert de propriété rendant la récupération de la machine en fin de vie aléatoire.
- Le passage à un modèle locatif fondé sur une facturation via un loyer fixe par machine incite à présent à optimiser leur durée de vie, puisqu'elles produisent désormais un revenu récurrent. L'équipementier garde la propriété de la machine, ce qui permet d'appliquer des principes d'économie circulaire et donc un usage plus efficace des ressources. Néanmoins, l'entreprise n'est pas incitée à revoir le dimensionnement de son parc ou à agir sur le comportement d'usage des utilisateurs.

- Ce modèle locatif de mise à disposition des machines peut s'appuyer sur une autre unité de facturation, p.ex. au cycle de lavage, ce qui modifie un peu plus la logique. L'équipementier a désormais intérêt à dimensionner le parc au plus près de son usage réel afin d'en optimiser l'usage, car cela agit directement sur la rentabilité du contrat. Le client est par ailleurs incité à optimiser le remplissage de ses machines puisqu'une machine à moitié vide lui coûte le même prix qu'une machine pleine. Cette facturation influe aussi sur le comportement d'usage du client.
- Une dernière évolution peut consister pour l'équipementier à proposer directement un modèle serviciel centré « résultat », visant à délivrer une prestation de nettoyage de linge facturée à la tonne de linge lavé. Le modèle intègre alors les consommables : plus la prestation sera efficace et donc économe en eau, en électricité et en consommable, plus la marge s'améliorera.

S'il est bien construit et monétarisé, le modèle économique incite donc les parties prenantes à optimiser l'usage des ressources, et générer des économies financières pouvant être partagées entre le prestataire et son client. Il devient alors possible de développer des logiques gagnant-gagnant où une entreprise peut voir sa marge s'améliorer alors même que la prestation est moins coûteuse pour son client (ce qui est absolument impossible dans les modèles volumiques classiques).

Si ces modèles sont généralement vertueux sur le plan social et environnemental, ils ne sont pas toujours suffisants au regard des enjeux actuels. En effet, **le découplage entre création de valeur et consommation de ressources et d'énergie reste souvent relatif, de sorte qu'au-delà d'un certain taux de croissance de l'entreprise, les gains relatifs sont effacés en absolu**. Ce qui pose la délicate question des limites à la croissance et de la nécessaire redirection écologique des activités (voir p. 94).



PORTRAIT

# LAMAZUNA

## LIMITER SA CROISSANCE AU PROFIT D'UN DÉVELOPPEMENT PORTEUR DE SENS

ENTRETIEN AVEC LAETITA WAN DER WALLE  
FONDATRICE



**Fondée en 2010, Lamazuna est une marque pionnière de produits « zéro déchet » pour la maison, bio, véganes et made in France. Après avoir ouvert et porté le marché, l'entreprise fait le choix de limiter sa taille au profit du développement de son projet sociétal : celui d'incarner, dans un éco-lieu, des pratiques de production et de consommation respectueuses du vivant.**

### Lamazuna a connu une croissance fulgurante ces dernières années : comment l'appréhendez-vous ?

Cette croissance nous a fait peur car tout est allé très vite. Le développement de l'entreprise a été particulièrement long les premières années comme j'ai démarré Lamazuna avec 2 500 euros, sans jamais avoir recours aux investisseurs ni aux emprunts bancaires. Nous étions quatorze lorsque nous avons quitté Paris en juillet 2018 et nous sommes aujourd'hui 70 dans l'équipe !

Nous avons su nous adapter, nous structurer et nous sommes désormais moteurs de notre croissance à travers le développement de notre marque de grande distribution « The Green Emporium ». Jusqu'alors, nous refusions de travailler avec des distributeurs comme Leclerc, Franprix ou Monoprix qui n'étaient pas en accord avec nos valeurs. Le déclic est venu le jour où j'ai donné une conférence aux côtés de la responsable marketing de L'Oréal qui annonçait le lancement de shampoings solides d'ici deux ans. J'ai tout de suite dit à l'équipe : « il faut que nous y soyons aussi pour expliquer aux acheteurs quels sont les « bons » principes du zéro déchet ! ».

J'ai décidé de fixer une limite à notre croissance afin de conserver une structure à taille humaine. L'objectif est de ne pas dépasser les 150 personnes, taille critique que nous pensons atteindre d'ici deux ans. Notre projet d'entreprise évolue également dans ce cadre : nous souhaitons atteindre l'autonomie énergétique, alimentaire et la neutralité carbone en même temps que notre équipe atteindra 150 collaborateurs.

Notre défi sera de conserver une dynamique de croissance économique sans augmenter notre taille, sur un marché en pleine restructuration. Nous faisons face à une concurrence grandissante car le zéro déchet est devenu une tendance de fond... Mais c'est une bonne chose car il faut aussi que les grands groupes changent.

**« J'AI DÉCIDÉ DE FIXER UNE LIMITE À NOTRE CROISSANCE AFIN DE CONSERVER UNE STRUCTURE À TAILLE HUMAINE. L'OBJECTIF EST DE NE PAS DÉPASSER LES 150 PERSONNES, TAILLE CRITIQUE QUE NOUS PENSONS ATTEINDRE D'ICI DEUX ANS. »**

### Comment la décision de limiter votre croissance impacte-t-elle votre stratégie de marché ?

Un bon exemple est celui de notre stratégie de développement à l'international qui n'était pas un problème pour nous il y a quelques années. En tant que pionniers du zéro déchet, nous avons accepté de nous distribuer jusqu'en Nouvelle-Calédonie afin de montrer qu'il y avait des alternatives au plastique. L'idée était de créer un marché local pour pouvoir nous retirer par la suite et de nous recentrer sur l'Europe. Pour l'instant nous y sommes toujours mais quand nous atteindrons notre taille critique, nous serons obligés de faire des choix !

Notre décision d'avoir un bilan neutre en carbone va peut-être accélérer les choses. Nous avons évoqué le sujet avec nos distributeurs en leur disant qu'ils pouvaient nous quitter pour référencer une marque locale. Ce n'est pas toujours facile de maintenir ce type de position quand on doit faire face à la concurrence et au COVID au même moment, mais nous essayons de rester droits dans nos bottes.

Nous avons par ailleurs décidé de ne pas ouvrir de nouvelles boutiques Lamazuna. Nous préférons mettre en avant nos revendeurs qui ouvrent des boutiques vrac, et qui sont bien souvent des personnes très engagées sur leur territoire. Donc plutôt que de débarquer en leur faisant concurrence une fois qu'ils ont ouvert le marché, nous préférons les aider au maximum.

Pour compenser le manque à gagner, nous investissons dans la R&D et l'innovation afin d'étendre nos gammes et améliorer nos formules. Nous transformons notre chaîne de valeur en sourçant un maximum de produits locaux et renouvelables afin d'éviter par exemple l'utilisation d'huile de coco. Un défi qui a été monumental à relever dans le cadre de la création de notre savon dont toutes les matières premières sont sourcées dans un rayon de moins de 800km !

### LAMAZUNA EN CHIFFRES

- > 70 salariés
- > 10 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2020
- > 70 millions d'unités de déchets évités depuis 2010
- > 1 éco-lieu en construction

Nous avons également décidé de lancer une thèse pour réussir à fabriquer un tensioactif bio, made in France et adapté à la formulation de produits solides. L'objectif est de faire progresser les réglementations, car le label européen autorise par exemple l'utilisation de sulfates comme agents moussants... Ce que nous refusons de faire. Cette recherche est notamment financée par les bénéfices de la société d'importation de matières premières que nous avons créée en partenariat avec notre savonnerie.

### Comment allez-vous faire face à la concurrence des grands groupes cosmétiques qui ont beaucoup plus de moyens qu'une entreprise de la taille de Lamazuna ?

Les grands acteurs de la cosmétique peuvent s'efforcer de faire les produits les plus beaux pour la planète et pour les consommateurs, leur projet restera toujours « malsain » en raison de leur modèle actionnarial, tourné vers la maximisation du profit. Nous proposons un modèle d'entreprise le plus vertueux possible, qui va bien au-delà de ses produits. Cela s'incarne dans la création de notre éco-lieu qui verra le jour au printemps 2022 et qui accueillera nos bureaux à énergie positive, un jardin en permaculture ouvert au grand public, un restaurant et une micro-crèche en mode zéro déchet. Nous sommes convaincus que la compétitivité des entreprises passe aussi par le bien-être au travail.

**« NOUS PROPOSONS UN MODÈLE D'ENTREPRISE LE PLUS VERTUEUX POSSIBLE, QUI VA BIEN AU-DELÀ DE SES PRODUITS. »**

Ces entités auront une existence juridique et un modèle économique propres. L'objectif est de montrer que c'est un modèle viable financièrement et répliquable par n'importe quelle entreprise, qu'elle fasse des pneus Michelin ou autre ! J'espère que ce projet fera comprendre à nos clients et à nos revendeurs que nous ne sommes pas là parce qu'il y a un business à se faire autour du zéro déchet, mais bien parce que notre projet est beaucoup plus profond. C'est aussi pour cela que nous sommes très présents sur les réseaux sociaux et que nous expliquons tous les choix qui ont été faits, des murs en béton à l'isolation en paille de riz.

Nous avons défini trois objectifs en lien avec notre mission : accompagner et éduquer au zéro déchet à travers nos produits et notre communication, être un laboratoire d'idées inspirantes en encourageant nos salariés à être force de proposition, et être un polinisateur d'expériences en partageant ce que l'on fait, à travers l'éco-lieu par exemple. Ces objectifs seront inscrits dans notre futur contrat d'intéressement en intégrant par exemple le pourcentage de produits vendus en vrac, ce qui est structurant pour toute l'entreprise.

**« J'ESPÈRE QUE CE PROJET FERA COMPRENDRE À NOS CLIENTS ET À NOS REVENDEURS QUE NOUS NE SOMMES PAS LÀ PARCE QU'IL Y A UN BUSINESS À SE FAIRE AUTOUR DU ZÉRO DÉCHET, MAIS BIEN PARCE QUE NOTRE PROJET EST BEAUCOUP PLUS PROFOND. »**

### Quelle politique de partage de la valeur avez-vous mis en place chez Lamazuna ?

D'un point de vue salarial, nous travaillons donc sur la mise en place d'une politique d'intéressement et nous revoions annuellement les salaires avec les managers. Nous avons une grille de salaires fondée sur des notions d'expérience et d'autonomie dans le travail, ce qui fait que des personnes à la logistique sont aussi bien payées qu'à la communication ou au commercial. D'ailleurs tous les salariés ont les mêmes primes, qu'ils soient commerciaux ou non !

Le partage de la valeur passe également par notre politique de prix qui vise à rendre le zéro déchet accessible à tous. Le 1<sup>er</sup> janvier 2018, nous avons ainsi baissé pour la première fois les prix publics de tous nos cosmétiques solides de 25%. Nos shampoings étaient jusque-là à 12€50 et c'est donc un investissement, même s'ils durent longtemps. Nous ne voulions pas que le zéro déchet soit vu comme quelque chose d'élitiste donc nous avons baissé les prix à 9,90 euros. Nous avons fait la même chose pour les brosses à dents et les nettoyants visage.

Il est clair que nos investissements en innovation sont importants, mais dès qu'ils sont rentabilisés, nous souhaitons en faire profiter les consommateurs finaux. Paradoxalement, cette démarche a fait peur à nos distributeurs, pour qui les prix en baisse renvoient une

mauvaise image de marque. Mais au contraire, cela a été très bien pris par les consommateurs !

Pour ma part, je ne me reverse aucun dividende, et même si personne ne le voit, je pense que c'est la meilleure sincérité au niveau du partage de la valeur. Pour le moment, je n'ai pas ouvert le capital aux salariés car c'est une charge mentale importante de devoir porter une entreprise !

**« LE PARTAGE DE LA VALEUR PASSE ÉGALEMENT PAR NOTRE POLITIQUE DE PRIX QUI VISE À RENDRE LE ZÉRO DÉCHET ACCESSIBLE À TOUS. »**

Je me suis d'ailleurs posée beaucoup de questions sur l'avenir de Lamazuna le jour où je ne serai plus là : qui serait capable de racheter une entreprise de notre taille ? Je ne voulais pas que tout le travail que j'étais en train de faire tombe dans les mains de L'Oréal... C'est pourquoi j'ai décidé de transmettre à terme l'intégralité de mes titres au fonds de dotation Bio Perennis qui deviendra actionnaire de Lamazuna. L'objectif est de rester 100% indépendant et de protéger notre modèle... Et nos engagements !

### LE FONDS DE DOTATION MULTI-ACTIONNAIRE BIO PERENNIS

Créé en 2017, le fonds de dotation Bio Perennis a pour mission de préserver la pérennité et l'indépendance des entreprises de la bio dont il est actionnaire (par un don de titres). Créé par un collectif d'entrepreneurs convaincus de la nécessité de protéger les valeurs qui les unissent face aux grands groupes industriels, ce fonds de dotation soutient également des actions de recherche et de formation dans le domaine de l'agriculture écologique et de la préservation de la biodiversité.

En savoir plus : [www.bio-perennis.fr](http://www.bio-perennis.fr)

**« L'entreprise n'est pas un sac de patates négociable sur un marché »**  
Bio Perennis

## CONTRECHAMP

# LE MARKETING À L'HEURE DE L'ENTREPOCÈNE

PAR JEAN-MAXENCE GRANIER

Agrégé de lettres, linguiste et sémioticien de formation, Jean-Maxence Granier est un expert du marketing et des études qualitatives. Il a fondé le cabinet d'études et de conseil Think-Out, spécialisé dans l'analyse des médias et des marques. Dans cet article, il revient sur les enjeux de redirection des pratiques marketing et commerciales pour faire évoluer de concert offre et demande.

### L'obsolescence programmée du marketing

Si l'Anthropocène est l'âge où les activités humaines ont laissé un impact définitif sur l'écosystème planétaire, en particulier à travers le changement climatique, l'« entropocène » renvoie plus spécifiquement au rôle des entreprises et des marques qu'elles jouent dans ce processus (Granier, 2020). Ces entreprises produisent des biens en vue de satisfaire des consommateurs, prêts à les acquérir, le tout constituant des marchés, dont l'organisation fait l'objet d'un savoir et de pratiques spécifiques qu'on appelle le marketing. **Le marketing peut se définir comme l'ensemble des techniques qui permettent d'articuler entre eux un produit ou un service, un prix, une communication, une distribution et un segment de clientèle, le tout dans un contexte concurrentiel.** Ces techniques s'appuient sur une connaissance des clients et des prospects, acquise par des moyens qualitatifs ou quantitatifs et des méthodes de conception, de commercialisation et de communication des offres qui permettent de mettre sur le marché des produits ou des services.

À l'heure où le marketing apparaît volontiers comme le bras armé d'une société de consommation fondée sur l'augmentation des échanges marchands – addictogènes, disent certains – il est possible de se questionner sur la compatibilité de ces pratiques avec les enjeux de soutenabilité forte. **Le marketing serait-il devenu obsolète ?**

### La dictature du présent

Le marketing est effectivement tourné vers le court terme en ce qu'il se concentre sur l'analyse des comportements actuels des consommateurs. Les outils technologiques permettent de récupérer de nombreuses données et de comprendre de manière globale leurs habitudes d'achats, leurs parcours, leurs segmentations. Mais cette dimension objective se heurte à une limite : celle de s'enfermer dans le présent des actes, et donc de mal anticiper les intentions et les changements à venir sur le moyen et long terme. Or les enjeux de durabilité demandent de se projeter à 20 ou 30 ans, soit l'échelle temporelle inverse des marchés, dont les ventes se calquent sur les saisons et dont les profits se calculent sur une base annuelle. Même si les professionnels du marketing s'intéressent aux représentations des cibles qu'ils visent, ils partent d'abord de leurs comportements actuels, ce qui limite la portée de cette approche. Cela ne permet pas non plus de résoudre le dilemme inhérent à l'évolution des pratiques de consommation : **changer l'offre pour faire évoluer la demande vs s'adapter à l'évolution des attentes des consommateurs.**

Combien de fois a-t-on entendu à propos d'études d'opinion qui montraient l'intérêt des consommateurs français pour les questions environnementales : « certes c'est ce qu'ils disent, mais ce n'est pas ce qu'ils font ». Ce marketing des comportements n'est d'ailleurs ni un véritable marketing de l'offre, puisqu'il se calque sur les comportements actuels, ni un véritable marketing de la demande, puisqu'il ne

l'entend pas quand elle est simplement formulée et pas encore actée.

### Le marketing : une technique privée de sens ?

**Le marketing ne vise ni le bien ni le mal, mais l'efficacité.** Il s'appuie sur des techniques d'influence liées en particulier à la communication afin de faire agir le consommateur dans une certaine direction. Il s'appuie volontiers sur le désir mimétique ou la propension à la compulsion en suscitant les besoins, quelques fois artificiels, autant qu'en y répondant. Il s'appuie sur les passions, les dimensions narcissiques des individus en faisant jouer des ressorts qu'ils ignorent eux-mêmes. Il n'y a qu'à se remémorer l'immense travail de conviction des industries du tabac qui ont réussi à transformer, à l'échelle d'un siècle, un produit très addictogène et dangereux pour la santé en standard de la modernité, du glamour, de la liberté ou de l'âge adulte. **Le marketing est donc d'abord un outil, qui peut être mis au service de n'importe quelle offre,** des produits les plus polluants aux produits les plus vertueux. Les mêmes techniques seront utilisées pour promouvoir le véhicule électrique ou le SUV trop lourd au bilan carbone désastreux. **Le marketing s'est évidemment emparé avec succès du bio, de l'économie circulaire, du « green » en général, mais souvent comme des leviers de plus pour susciter la vente et non pour impulser une réflexion en profondeur sur l'acte d'achat.**

Néanmoins, la capacité d'influence du marketing peut être un outil au service de la transition écologique et sociale. Si on se refuse à un marketing de consommation de masse vu de plus en plus comme une forme de manipulation, si on prend au sérieux le refus de plus en plus marqué des consommateurs de s'identifier à une cible préconstruite et formatée, si on cherche moins à « espionner » le consommateur dans ses faits et gestes mais davantage à dialoguer avec lui, alors **le marketing peut éventuellement contribuer au changement dans l'entreprise et la société.** Il s'agit donc non pas de jeter le bébé avec l'eau du bain mais plutôt de définir quelles sont les évolutions opérationnelles à attendre. Car **même dans une perspective de post-croissance, les marchés ne vont pas disparaître et les techniques qui les organisent non plus.** Pour changer la consommation et la production en même temps et

sortir de cette aporie, il faut faire du « néo-marketing » la nouvelle plateforme de négociation entre entreprises et consommateurs.

### Du consommateur au citoyen

Parmi les grandes évolutions auxquelles le marketing doit faire face, la plus importante est sans doute de **construire le consommateur d'une façon différente en l'envisageant d'abord comme un citoyen.** D'une manière générale, les entreprises cherchent à adapter leurs offres pour répondre à l'évolution de la demande (ex. : des ingrédients plus naturels pour une meilleure santé) et de la réglementation (ex. : le nutriscore). Mais globalement, elles conçoivent les consommateurs d'abord comme des clients qui ne se préoccupent pas des enjeux globaux propres à l'agro-alimentaire (ex : intrants, pollution). Dans une logique de post-croissance, le « **consommateur** » citoyen n'est plus seulement considéré comme un pur agent économique mais comme une partie prenante centrale de la transformation, sensible aux aspects, économiques, humains, sociaux, environnementaux et même philosophiques de ses actes de consommation.

Dès lors, il s'agit de substituer à la logique d'observation-réaction une démarche fondée sur la co-construction, qui vise non pas à enregistrer les comportements actuels mais à **bâtir avec les acteurs des comportements futurs.** Pour ce faire, il est possible de rapprocher les démarches relevant des études de marché (*marketing research*), généralement tournées vers l'observation et la compréhension marketing, avec des **formes de consultation publique** qui s'adressent d'abord aux citoyens, au-delà de la validation de proposition d'offres ou de parcours clients. On s'éloigne ainsi du modèle de la réponse, fut-elle inventive, à un besoin, pour aller vers une **dimension participative accrue.** Ainsi, telle entreprise spécialisée dans la vente d'eau en bouteille ne va plus seulement réfléchir en termes d'innovation packaging (variété des formats, allègement de la quantité de plastique), d'évolution des produits (eau aromatisée), mais elle va s'inscrire dans une réflexion plus profonde avec ses clients autour des enjeux de la préservation de l'eau, du recyclage ou de consignation, en repensant le modèle même de la bouteille jetable. Autre piste pour engager le dialogue avec les consommateurs : **l'écoute des réseaux sociaux et**

**de la parole spontanée qu'ils produisent.** La mise en place de véritables **communautés, inscrites dans une relation de long terme avec l'entreprise,** permet là aussi d'intégrer toutes les dimensions de l'acte d'achat et de co-construire avec les clientèles de nouvelles offres et demandes. Cette dimension longitudinale est probante pour développer ce qu'on peut appeler un « **marketing de la conversation** » et plus seulement de l'observation ou du sondage.

Il s'agit également de **passer d'une logique d'innovation incrémentale à une innovation de rupture** : en effet, la recherche du maximum d'utilité pour le client débouche souvent sur des évolutions de détails, sans véritable valeur ajoutée, et qui parfois masquent des attentes de renouvellement en profondeur. La quête légitime des bénéfiques clients ne doit plus être acquise au détriment d'autres paramètres et doit prendre en compte tout autant l'impact social et environnemental de l'achat que le confort, l'utilité ou le plaisir attachés au produit ou au service. **La prise en compte des enjeux collectifs oblige ainsi à ne pas seulement répondre à un besoin mais à inscrire cette réponse dans un ensemble plus vaste de contraintes et de paramètres, comme les limites planétaires ou les fondamentaux sociaux.**

### De l'achat au sens

Il faudra également substituer une politique de juste prix à celle de la promotion au rabais et **rompre avec certaines pratiques commerciales effectivement nocives sur le long terme.** Les soldes ou le Black Friday ramènent encore la transaction à un seul paramètre, celui d'un simple échange marchand entre un acheteur et un vendeur, sans lien avec le contexte de production. La **sensibilisation du consommateur, la compréhension de la formation des prix et des « coûts réels » de production** sont l'une des conditions de la prise en compte plus globale des termes de l'échange. En effet, cela permet de mettre en lumière les impacts de l'acte d'achat sur l'ensemble de la chaîne de valeur et le « véritable coût » des produits (voir p. 110).

L'acte d'achat, qu'il soit digital ou en magasin, doit ainsi lui-même être repensé. Il ne s'agit pas de gommer le plaisir, la singularité, l'hédonisme ou l'utilité visés mais bien de **donner tous les paramètres à l'acheteur sur les questions de santé, de soutenabilité ou encore**

**de justice sociale.** Il s'agit de le conduire à un ajustement optimum entre son besoin, ses moyens et les nécessités sociales ou environnementales, c'est-à-dire la prise en compte des tiers (la nature, les producteurs primaires, la société...) qui jusque-là disparaissaient dans la transaction.

En définitive, le marketing n'est ni bon ni mauvais en soi. Mais les pratiques actuelles se concentrent sur le court terme, réduisent la complexité dans la transaction, portent une dimension de manipulation, sont orientées vers les moyens plutôt que vers les fins. La redirection des pratiques marketing et commerciales est une condition fondamentale pour permettre une véritable transformation de l'offre et de la demande, pour **s'extraire d'une logique de greenwashing et passer d'un marketing d'influence à un marketing à « mission ».** Dans un contexte concurrentiel, il faudra également compter sur la mise en place de régulations externes, émanant de l'État ou d'autres contre-pouvoirs (les consommateurs-citoyens, les syndicats, les partis, les religions, etc.) pour lui imposer des limites.

## Wolfgang Heckel

Fondateur  
d'Heckel  
Engineering

Ingénieur de formation, Wolfgang Heckel a travaillé cinq ans en tant que salarié dans l'automatisation des processus industriels avant de créer sa propre entreprise de construction et d'installation de machines spécialisée dans l'industrie du bois. La crise économique de 2009 et l'expérimentation du cadre de l'économie du bien commun (Economy for the Common Good, ECG) ont bouleversé ses croyances et sa façon de gérer son entreprise. Après trente ans passés en tant que « patron », il revient sur sa prise de conscience.

### Une crise économique et une crise de sens

Il m'a fallu traverser une crise économique pour remettre en question les principes auxquels je croyais en tant que chef d'entreprise. Jusqu'alors, je fonctionnais comme tout le monde : la réussite était synonyme de croissance et de maximisation des bénéfices. Je pensais que c'était ainsi que fonctionnait l'économie de marché : celui qui croît produit de la prospérité. Et si chacun recherche son intérêt personnel, c'est aussi bénéfique pour la collectivité.

La crise de 2009 est venue bouleverser mes croyances et le fonctionnement de l'entreprise. Notre principal client a annulé ses commandes et notre chiffre d'affaires s'est effondré de 80%. Jusqu'alors, je pensais entretenir une communication transparente, honnête et une relation presque amicale avec mes partenaires commerciaux. En temps de crise, l'économie de marché se réduit à une dynamique individualiste du « chacun pour soi ».

Je ne pouvais plus dormir pendant cette période car je savais que les licenciements étaient inévitables. Mais en discutant avec mes salariés, je me suis rendu compte que beaucoup d'entre eux considéraient le licenciement comme une opportunité pour changer de vie. Je me suis séparé de la moitié de mes collaborateurs (soit 10 personnes au total) et je suis revenu à une taille d'entreprise où les affaires fonctionnaient sans trop d'efforts. J'ai même constaté que ce n'était pas si terrible de réduire la cadence, bien au contraire ! Ma vision sur ce qui était le plus important a évolué : la priorité absolue était désormais la cohésion de l'entreprise, la satisfaction personnelle de chacun. J'ai proposé d'instaurer un mode de gouvernance sur les principes de la sociocratie<sup>1</sup>, qui a permis de renforcer notre collectif. Ma charge de travail a diminué et je suis devenu encore plus actif en dehors de l'entreprise. J'ai eu une attitude plus « politique », que ce soit dans la politique locale ou en soutenant des mouvements de réforme comme Attac, mais aussi en devenant plus conscient dans ma vie personnelle.

### La découverte de l'Économie pour le Bien Commun

Ces rencontres m'ont permis de découvrir le modèle de l'Économie pour le Bien Commun (ECG, *Economy for the Common Good*), qui vise à mettre notre activité économique en harmonie avec les exigences naturelles et sociétales. C'est un modèle de gestion et d'évaluation d'entreprise proposé par l'économiste Christian Falber, disponible en *open*

<sup>1</sup>. La sociocratie est un modèle de gouvernance horizontal dont la prise de décision repose sur l'auto-détermination et le consentement.

*source*. Il permet à toute organisation, publique ou privée, de s'évaluer selon différents critères (dignité humaine, solidarité, durabilité écologique, justice sociale, cogestion démocratique et transparence) et d'intégrer l'ensemble des parties prenantes internes et externes, y compris le territoire, l'État, les générations futures, la nature environnante et les animaux.

Les questions que nous avons dû nous poser en travaillant sur chacun des critères nous ont permis de nous rendre compte qu'il était encore possible de s'améliorer dans tous les domaines de l'entreprise... Alors que nous étions convaincus que nous étions déjà bons ! Cela nous a notamment amenés à définir notre raison d'être et à revoir certains de nos process. Par exemple, nous avons décidé de ne pas ou ne plus travailler pour certains clients qui n'étaient pas compatibles avec notre éthique. Deux ans plus tard, j'ai cofondé l'antenne locale d'ECG en Bavière afin d'accompagner d'autres entreprises dans cette démarche, créer un mouvement local et avoir un impact collectif plus fort.

Je suis convaincu que nous devons évoluer dans le cadre des limites écologiques, en harmonie avec notre environnement naturel. J'étais et je suis toujours convaincu que notre système économique et social ne correspond pas à nos dispositions en tant qu'êtres humains, nés pour coopérer et s'entraider. Si nous développons davantage cette caractéristique, nous aurions beaucoup moins de conflits, plus de dignité dans notre coopération et beaucoup plus de satisfactions personnelles et sociales. Malheureusement, des difficultés m'ont amené à devoir déposer le bilan de mon entreprise. Aujourd'hui je suis désormais consultant indépendant, ce qui m'a permis de prendre plus de libertés... Bien que, au lieu d'être le patron pour mes employés, ce sont désormais les clients mes patrons !

« Les entreprises doivent se positionner politiquement pour faire changer l'économie ».

# ÉCOSYSTÈME ET COOPÉRATION



CONTRECHAMP

## LES MODÈLES ÉCONOMIQUES RÉGÉNÉRATIFS ET LES ÉCOSYSTÈMES COOPÉRATIFS

PAR CHRISTOPHE SEMPELS

Dans cet article, Christophe Sempels (voir présentation p. 20) explique les enjeux de développement des modèles régénératifs et le lien nécessaire avec les dynamiques de coopération.

### Vers la régénération des écosystèmes socio-écologiques

L'économie régénérative est un champ émergent et son référentiel reste largement à stabiliser. Elle vise à la fois la **régénération écologique et la régénération sociale**. La première consiste non seulement à **restaurer la qualité d'écosystèmes** qui auraient été dégradés, mais au-delà, elle vise à **développer les capacités d'auto-renouvellement des systèmes naturels** en réactivant les processus écologiques dégradés ou surexploités par l'activité humaine. Cela en misant sur de **nouvelles alliances avec la nature** et en mettant en œuvre un ensemble de pratiques de design et d'ingénierie écologiques **ancrées dans leur contexte local**. La régénération est aussi sociale, intellectuelle, expérientielle ou culturelle. Elle vise alors à renforcer la justice sociale, les capacités adaptatives et d'apprentissage des personnes, les solidarités et la cohésion sociale, ou encore les valeurs prosociales.

Dans la vision forte de la soutenabilité, **les systèmes écologique, social et économique ne sont pas considérés comme substituables** – un corps social fort ou une économie solide par exemple ne peuvent pallier un environnement dégradé –, mais ils sont au contraire **complémentaires et interdépendants**. Dès lors, une société ne peut durablement prospérer dans des écosystèmes dégradés, de même que des écosystèmes ne peuvent valablement se régénérer dans une société incapable de permettre à ses membres de satisfaire dignement leurs besoins essentiels. Parce que les systèmes écologiques et les systèmes sociaux sont totalement intriqués et qu'ils

se déterminent l'un l'autre, il est plus pertinent de parler de **régénération des systèmes socio-écologiques** et d'abandonner la distinction entre régénération écologique d'une part et régénération sociale d'autre part.

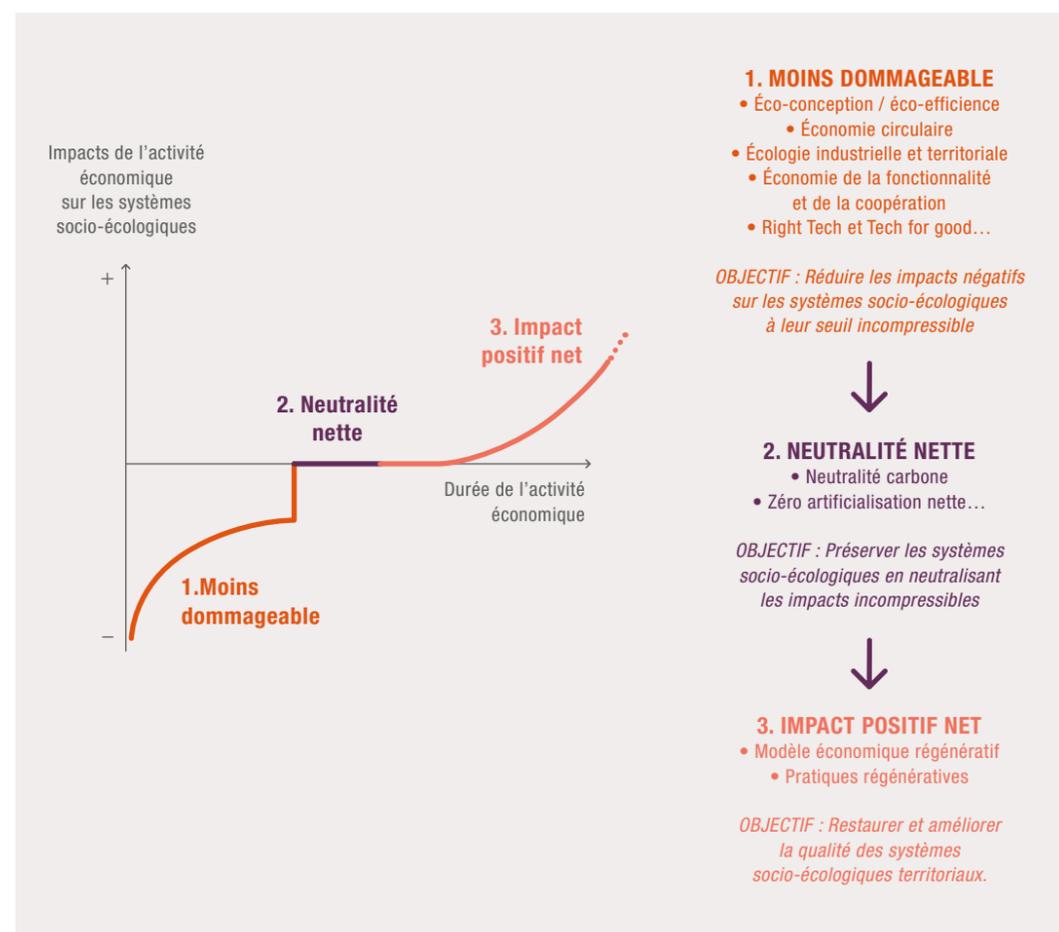
### Modèles économiques régénératifs : une utopie ?

Contrairement aux modèles économiques centrés sur les gains d'efficacité, qui visent à réduire les impacts négatifs d'une activité donnée (puis éventuellement les compenser pour atteindre la neutralité), **les modèles régénératifs produisent un impact positif net**. Chaque vente d'unité supplémentaire augmente alors les bénéfices positifs associés.

Au niveau des modèles économiques de l'économie régénérative, il est nécessaire de **distinguer les entreprises opérant leurs activités en lien étroit avec le vivant non humain** (ex. l'agriculture ou l'aquaculture, les filières de produits biosourcés,...) **des entreprises n'ayant pas ces liens** (ex. une fonderie, un transporteur routier ou un producteur d'emballages en aluminium). En effet, leurs enjeux ne sont pas les mêmes. Pour les premières, il s'agira de faire évoluer leurs pratiques vers la régénération. Par exemple, une exploitation agricole conventionnelle peut décider de faire évoluer ses pratiques vers l'agroécologie ou l'agroforesterie. Ce faisant, les écosystèmes associés (tels que les sols, la biodiversité, l'eau...) retrouvent progressivement leur qualité et leurs fonctionnalités, ce qui a un impact positif collectif sur la santé des personnels et des consommateurs, la qualité des produits, les conditions de travail et la qualité de vie des riverains...

Pour la seconde catégorie d'entreprises, les enjeux sont différents. Si elles peuvent s'appuyer sur le vivant pour améliorer certains processus ou activités, **il leur est généralement impossible d'être régénératives sur leur seul périmètre**. Par exemple, une usine de production d'emballages en aluminium peut décider de modifier ses vernis et ses produits de décapage afin d'en réduire leur toxicité (et ainsi améliorer la sécurité sur le lieu de travail), et d'adopter un système de phytoépuration pour traiter ses eaux usées. Elle peut végétaliser sa toiture et améliorer l'efficacité thermique du bâtiment, tout en créant des espaces récréatifs régénératifs pour le personnel. Elle peut mener une politique d'achat de produits biosourcés partout où cela est possible...

Toutes ces démarches participeront à l'amélioration de son efficacité environnementale et sociale, mais cela ne permettra pas de rendre l'entreprise intrinsèquement régénérative. **Si elle veut neutraliser ses impacts négatifs et au-delà générer des impacts positifs sur les écosystèmes, elle va devoir coopérer avec des entreprises en dehors de sa chaîne de valeur pour que sur leur périmètre combiné, elles puissent être collectivement régénératives**. Ce qui appelle non seulement à trouver de nouveaux modes de fonctionnement économique, mais également à revoir en profondeur les modes d'interaction avec les acteurs. Comme nous allons le voir, cela conduit à revisiter la notion même de chaîne de valeur et les comportements entre acteurs associés.



### La chaîne de valeur, un concept dépassé ?

De manière schématique, les entreprises sont insérées dans des chaînes de valeur (les filières), structurées de l'amont à l'aval. Elles se sont historiquement construites sur un **schéma séquentiel et linéaire différenciant successivement les fournisseurs et les clients**. De manière générale, chaque entité pense d'abord et avant tout à son intérêt propre et le défend en fonction des moyens qui sont à sa disposition, de son poids et de son rapport de force. En conséquence, **la valeur monétaire générée par l'ensemble de la filière n'est pas répartie de manière équitable entre les différents acteurs économiques au regard de la valeur ajoutée qu'ils apportent, mais bien davantage en fonction des rapports de force en jeu et selon les lois parfois brutales du marché**. C'est pourquoi de nombreuses entreprises, *a fortiori* des PME, ont le sentiment de ne pas parvenir à vendre leurs offres à leur juste valeur, tout comme elles peinent à monétiser\* les valeurs immatérielles qu'elles encapsulent (comme p.ex. une qualité environnementale améliorée, un made in local, une esthétique particulière,...).

Par ailleurs, **en jouant chacun pour soi, c'est la création de valeur de la chaîne toute entière qui est sous-optimisée**. C'est comme si dans le corps humain, chaque cellule se faisait concurrence pour prospérer mieux que les cellules voisines. Ce qui se met effectivement en œuvre lors de l'apparition... de cellules cancéreuses. Ce type de fonctionnement renforce la génération d'externalités négatives, comme le montre l'exemple de la filière agro-alimentaire industrielle, qui génère une pression intense sur les agriculteurs ou les éleveurs. La transformation d'un modèle économique vers des pratiques régénératives nécessite donc de remettre en question ces agencements d'acteurs et de sortir du concept traditionnel de chaîne de valeur.

### De la chaîne de valeur à l'écosystème coopératif

Le concept d'**écosystème coopératif** vient de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC). En transformant son offre vers des solutions servicielles, l'entreprise est généralement amenée à développer de nouvelles formes de coopération avec ses parties prenantes et notamment ses partenaires

commerciaux. Prenons l'exemple d'une entreprise qui vend des chauffages. La mise en œuvre d'un modèle EFC va la conduire à passer de la vente d'équipements de chauffage à, par exemple, la mise à disposition d'une prestation de confort thermique plus efficace énergétiquement. Dans cette configuration, l'isolation du bâtiment, la régulation de l'hygrométrie<sup>1</sup> et donc la qualité de la ventilation sont tout autant importantes que l'équipement lui-même. La mise en place d'une offre efficace nécessite aussi de comprendre finement les usages et le comportement des usagers, qui vont impacter le sentiment de confort et les consommations associées.

Nous parlons ici de **solution intégrée** pour qualifier cette offre au périmètre étendu. Pour la mettre en œuvre et délivrer le résultat réellement attendu, l'entreprise va le plus souvent devoir s'adjoindre les compétences d'entreprises complémentaires, appartenant ou non à la même entité. L'atteinte du résultat et le niveau d'efficacité avec lequel il sera atteint dépendront de la qualité de la coopération entre ces acteurs et du partage de ressources (notamment informationnelles), qui deviennent donc des moteurs de la rentabilité de ce type de contrat. Ce type d'agencement d'acteurs n'est plus fondé sur la poursuite d'une somme d'intérêts individuels régulés par les rapports de force, mais sur la **poursuite d'un intérêt collectif partagé**. Les efforts de chacun sont interdépendants et les contraintes de chacun sont prises en considération et arbitrées collectivement pour produire le résultat escompté. Nous parlons alors d'écosystèmes coopératifs et non de chaîne de valeur. S'engager dans pareil écosystème, c'est **reconnaître que la valeur apportée au client relève d'une aventure collective**.

Cela a des conséquences importantes sur la répartition de la valeur générée, non seulement au niveau des contributeurs, mais également des clients : ainsi, là où c'est la loi du marché – et donc le rapport de force – qui régule le partage de valeur monétaire dans les chaînes de valeur classiques, c'est ici **la gouvernance de l'écosystème qui définit les modalités de ce partage**. Ce qui présuppose également que cette gouvernance se saisisse et définisse de manière transparente et coopérative les règles et méthodes d'évaluation qui présideront au partage de valeur.

1. L'hygrométrie mesure la quantité d'humidité présente dans l'air.

### L'importance des écosystèmes coopératifs pour la soutenabilité

Si l'agencement entre acteurs doit être revu pour la mise en œuvre de modèles économiques visant la réduction de leurs impacts négatifs, c'est encore plus vrai pour les modèles à visée de neutralité ou de régénération des systèmes socio-écologiques. Car **la soutenabilité n'est pas une affaire individuelle pour une entreprise**. Comme déjà évoqué, la neutralité carbone, par exemple, n'a de sens qu'à l'échelle globale. La soutenabilité est donc par essence une aventure collective et **l'enjeu est bien moins à l'échelle de l'entreprise qu'à celle du milieu dans lequel elle évolue**. Engager un modèle régénératif invite donc à revoir la relation que l'entreprise – ou plus exactement les entreprises – entretiennent entre elles et avec leur(s) système(s) socio-écologique(s) (Hahn et Tampe, 2020). Ainsi, le maintien d'une séparation nette entre l'entreprise et son milieu, en donnant une primauté aux besoins de l'entreprise, est difficilement compatible avec une démarche régénérative et philosophiquement à l'opposé de sa logique.

Le fondement idéologique du fonctionnement régénératif se base en effet sur une **relation de co-évolution où l'entreprise et ses pairs cherchent à assurer la viabilité et la résilience des systèmes socio-écologiques dans lesquelles elles opèrent**. Ce qui présuppose l'adoption d'**approches de gestion dites « adaptatives »**, afin de répondre aux évolutions des systèmes et leur permettre de mieux faire face à des changements de situations, de risques, de stress ou d'opportunités. Cela implique également la mise en œuvre de dynamiques coopératives entre acteurs et d'une gouvernance collective... soit toutes les caractéristiques des écosystèmes coopératifs, que nous ne retrouvons pas dans les agencements classiques sous forme de chaînes de valeur.

Observons par exemple Guayaki, une entreprise qui vend du maté bio et équitable, une boisson énergisante aux bénéfices avérés pour la santé. L'entreprise a mis en œuvre un modèle économique régénératif visant explicitement la reforestation de la forêt Atlantique, déforestée à près de 95% entre 1900 et 2000. Son objectif initial défini à la fin des années 90 : restaurer 200 000 acres de forêts en 2020 (dépassé), 2 millions en 2030 et créer 1000 emplois d'ici en 2020 (dépassé). Alors que les plants de maté sont

aujourd'hui largement cultivés en plein champs, Guayaki a fait le choix de les cultiver sous la canopée de la forêt, en lien étroit avec les communautés locales. Outre la préservation des qualités organoleptiques du produit, ce choix s'est justifié par l'impératif de donner aux populations locales la capacité de générer un revenu en redonnant à la forêt une valeur économique pour que l'arbre sur pied soit plus rentable que l'arbre coupé. Plus de 1100 familles locales ont été accompagnées par Guayaki, leur permettant de développer une souveraineté économique et le rachat de terres dont ils deviennent les gardiens. Le protocole agricole de Guayaki présuppose par ailleurs que pour chaque plant de maté mis en culture, des espèces locales d'arbres soient replantées pour permettre aux générations futures de tirer bénéfice de la forêt et séquestrer plus de 970 600 MT de CO<sub>2</sub> par an. Guayaki a par ailleurs engagé des coopérations avec les producteurs de cannes à sucre, les fabricants de packaging, les transporteurs et logisticiens, les ONG, les centres de recherche, les organismes de certification, mais aussi avec des organismes sociaux américains, pour par exemple réinsérer des détenus... C'est aujourd'hui un véritable écosystème coopératif qui permet à Guayaki de poursuivre son développement en rémunérant ses partenaires bien plus avantageusement que selon les lois du marché (prix d'achat du maté de 1,8\$ à 3\$ aux producteurs vs 0,75\$). Cet impressionnant succès n'a toutefois pas dispensé le CEO de l'entreprise, lors de l'Assemblée Générale de 2019, de poser la question de la poursuite de la croissance ou de la stabilisation de l'activité, étant conscient qu'une taille toujours croissante génère presque inmanquablement des externalités négatives de plus en plus difficiles à gérer.

Si ces considérations semblent éloignées du fonctionnement actuel du monde des affaires, elles n'en restent pas moins indispensables pour penser la nécessaire réarticulation de la prise en charge des besoins humains au sein de ce que Kate Raworth appelle *l'espace sûr* – rester sous le plafond écologique des limites planétaires – et *juste* – permettre à chacun d'assurer la prise en charge des besoins dont personne ne devrait manquer (2017). Car ce n'est que par un effort collectif (et à l'aide de régulations) que l'objectif de régénération des ressources pourra être atteint.



PORTRAIT

## FLEURS D'ICI // WETRADELOCAL

### CHANGER LES FILIÈRES : DE LA CHAÎNE DE VALEUR À UNE LOGIQUE D'ÉCOSYSTÈME

ENTRETIEN AVEC HORTENSE HARANG  
CO-FONDATRICE DE FLEURS D'ICI ET WETRADELOCAL



**Sauver la filière horticole française et faire basculer les chaînes de valeur dans une logique d'écosystème : tel est le projet de Fleurs d'ici, une start-up française qui passe à l'échelle et s'essaime dans de nouvelles filières. Retour sur un modèle de développement singulier, combinant à la fois une forte ambition de croissance à court terme et la construction à petits pas de boucles locales résilientes.**

#### Fleurs d'ici, ou la première étape d'une grande conquête

Hortense Harang et Chloé Rossignol ont fondé Fleurs d'ici en 2017 avec l'objectif de redévelopper la filière horticole en France, dont le nombre d'exploitations a été divisé par dix en cinquante ans. Au-delà des producteurs, le développement de la *supply chain* mondiale a affecté tous les acteurs de la filière qui subissent la concurrence du commerce digital et des importations de produits à bas prix. Inspirées par le mouvement « *Slow Flower* » anglo-saxon, les deux fondatrices décident de créer une marque de fleurs éthique reposant sur une suite digitale baptisée WeTradeLocal.io, associant producteurs, artisans fleuristes et livreurs locaux.

#### FLEURS D'ICI EN CHIFFRES

- > 6 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2020
- > 25 collaborateurs

« Nous avons développé un algorithme de répartition, semblable à celui d'Uber, pour répondre à une demande client en associant les différents acteurs de la chaîne de valeur à l'échelle locale. Par exemple, une commande passée par une maison de retraite à Lyon sera transformée en une commande pour un artisan-fleuriste local, pour la réalisation de laquelle il pourra commander en ligne des fleurs de saison produites par un horticulteur de la région. Nous coordonnons également la logistique du premier et du dernier kilomètre. Notre idée pourrait se faire sans technologie mais cela ferait des centaines de milliers de lignes sur Excel et d'innombrables coups de téléphone ! »

Cette première expérience de relocalisation est un succès commercial pour tous les acteurs impliqués. En effet, elle permet de récupérer la valeur perdue à cause de l'inefficacité du fonctionnement de la chaîne. « Les horticulteurs jetaient jusqu'à 50% de leur matière première par manque de prévision sur les ventes. De même, les fleuristes ont généralement 30% de pertes, qu'ils répercutent sur le prix final au client. Comme nous travaillons avec des commandes récurrentes et que nous commençons à avoir suffisamment de données pour faire du

prédictif, nous pouvons éviter les stocks et les pertes, et ainsi vendre les produits au juste prix. Chacun peut se concentrer sur sa valeur ajoutée : les producteurs passent plus de temps dans leurs champs qu'à distribuer leurs produits et les fleuristes sont déchargés de l'administratif et de la livraison.» Fleurs d'ici propose sa solution gratuitement à tous les acteurs de la chaîne et se rémunère sur une commission sur le chiffre d'affaires qu'elle leur apporte. Afin d'assurer des revenus réguliers à ses partenaires, l'entreprise travaille sur un modèle de commandes récurrentes, à 80% en B2B et le reste en B2C. Fleurs d'ici n'impose pas de barrière à l'entrée, de contrat d'exclusivité ou de durée d'engagement minimal à ses partenaires : un modèle qui permet de renverser le rapport de force clients-fournisseurs dans la chaîne de valeur traditionnelle, sur une logique gagnant-gagnant.

La mission de Fleurs d'ici visant à «sauver la filière horticole française» est en bonne voie : les débouchés commerciaux générés attirent de nouveaux agriculteurs qui veulent se lancer dans les fleurs ou se reconvertir. En effet, la productivité au mètre carré est assez élevée en comparaison avec des monocultures comme les céréales ou les pommes de terre, ce qui permet à des paysans travaillant sur de petites surfaces d'avoir de nouveaux débouchés ou de pratiquer la polyculture... C'est aussi bénéfique pour la biodiversité et les sols, même si l'impact de ces transformations reste encore à mesurer. Les effets positifs de l'expérimentation sur la filière horticole ont conforté Hortense Harang et Chloé Rossignol dans leur volonté d'étendre les bénéfices de leur logiciel de gestion de filière *WeTradeLocal.io* à d'autres pans de l'agriculture.

### Penser en écosystème pour transformer les chaînes de valeur

Les co-fondatrices partent notamment à la conquête de la restauration collective, une filière marquée par un système de production industrielle, fortement contraint par des logiques d'optimisation et de concentration. Ce modèle se fonde autour d'une unité centrale de transformation d'où arrivent et repartent des flux de produits standardisés... Soit le contraire de la production locale, qui est par essence éclatée sur le territoire, non calibrée et disparate.

Pour contourner ce paradoxe, Hortense Harang et Chloé Rossignol ont enlevé la contrainte du processus de transformation par unité centrale : «Nous nous sommes rendu compte que le meilleur moyen était de s'appuyer sur des unités de production existantes au fort maillage territorial : les artisans. Ils souffrent de la concurrence des "pure players" et cherchent des relais de croissance. Personne ne pensait à eux jusque-là car les industriels regardaient l'artisanat avec leurs propres lunettes, en voulant appliquer leurs processus de transformation et de standardisation sans augmenter les coûts. Ce qui était impossible jusqu'à ce que la tech soit assez robuste pour décorrélérer les flux de production des flux d'information en gérant d'énormes quantités de données. Grâce au digital, on peut désormais produire un même produit en de multiples endroits, tout en ayant accès aux informations nécessaires à distance et en temps réel pour garantir la qualité et la traçabilité. Par ailleurs, le fait d'agréger tous les acteurs de la chaîne de valeur permet d'avoir le bon niveau de visibilité sur l'ensemble des étapes de la vie du produit, de la graine au vase, ou de la fourche à la fourchette. C'est cette visibilité qui permet ensuite, grâce à la data collectée, d'optimiser la chaîne d'un point de vue économique et écologique, en limitant les pertes et en améliorant tout le process.»

Afin d'embarquer toute la chaîne de valeur, l'équipe de *WeTradeLocal* accompagne à la fois les producteurs, les artisans et les industriels dans le changement de leurs pratiques. «Avec la loi Egalim<sup>1</sup>, les acheteurs de la restauration collective vont être contraints de changer. Mais ils ne savent pas par où commencer tant leurs pratiques sont standardisées depuis des années : les cahiers des charges mentionnent parfois des contraintes techniques qui n'ont pas lieu d'être mais qui sont héritées de décennies de collaboration avec les industriels de l'agro-alimentaire. Par exemple, le cahier des charges va exiger des yaourts de 85g alors que le producteur local ne propose peut être que des yaourts de 80g ou 90g, ce qui aboutit à des incompatibilités techniques. Nous retravaillons ensemble les standards de qualité et décortiquons les besoins des clients, comme nous l'avons fait pour les fleurs : quand nous avons demandé à nos clients la raison pour laquelle

1. Votée en 2020, la loi Egalim comporte de nombreuses mesures pour la restauration collective visant notamment l'interdiction du plastique, la diversification des sources de protéines et l'introduction de repas dits «végétariens», l'augmentation de la part des produits bios et locaux, la lutte contre le gaspillage alimentaire...

ils voulaient absolument des orchidées, ils nous disaient que c'était pour mettre des fleurs élégantes à l'entrée. Le besoin était finalement d'avoir des fleurs élégantes, pas des orchidées spécifiquement.»

L'entreprise accompagne les producteurs et artisans dans leur développement de manière progressive, en respectant la temporalité et les contraintes de chacun. Ces acteurs sont parfois traumatisés par des expériences avec des industriels : «Par exemple, des traders allemands ont demandé à un horticulteur de Paimpol de produire 200 000 têtes d'*Hortensia* chaque année, ce qui a créé un manque de résilience au niveau écologique (en raison du passage à la monoculture) et économique : ils ont ensuite imposé une baisse des prix unitaires, sachant le producteur désormais prisonnier du fait de ces gros volumes d'une seule variété, difficiles à distribuer autrement que par le biais d'un grossiste.»

N'étant ni un acteur de la production, ni de la transformation, ni de la logistique, Fleurs d'ici joue le rôle du tiers de confiance pour rétablir une dynamique de coopération là où prévalaient des logiques de concurrence.

### Le multi-local à grande échelle : une mission impossible ?

Hortense Harang et Chloé Rossignol partagent une ambition qui peut sembler paradoxale : faire la course avec Amazon, devenir un géant du commerce local, mais ce tout en accompagnant les filières à se développer de manière résiliente et progressive. Un projet atypique dans l'univers des investisseurs de capital risque ou d'impact auprès de qui les deux associées se sont tournées pour lever les 5,5 millions d'euros nécessaires à leur développement : «cela a été complexe de trouver des investisseurs alignés avec notre ambition de taille et d'impact. Nous nous sommes retrouvées en quelques sortes coincées entre la philanthropie et la finance court termiste. Les fonds de capital-risque classiques attendent une rentabilité très rapide avec des grands multiples, ce qui n'était pas compatible avec notre objectif de construire quelque chose de solide sur la durée. À l'époque où nous avons démarré cette aventure, le monde de l'investissement «à impact» était encore très orienté vers des projets à l'échelle plus locale et peu familier des modèles technologiques. Nous avons donc cherché des investisseurs à

la fois plus «patients» et très aguerris aux modèles tech, dont les propres investisseurs partagent la vision d'un retour plus lent, mais aussi plus sécurisé et plus durable, comme 2050, ou BNP Paribas Développement qui investit les fonds propres de BNP et n'a ainsi pas d'obligation de retour sur investissement très court terme.

**«CELA A ÉTÉ COMPLEXE DE TROUVER DES INVESTISSEURS ALIGNÉS AVEC NOTRE AMBITION DE TAILLE ET D'IMPACT. NOUS NOUS SOMMES RETROUVÉES EN QUELQUES SORTES COINCÉES ENTRE LA PHILANTHROPIE ET LA FINANCE COURT TERMISTE.»**

Ainsi, la recherche d'une croissance forte et rapide pour l'entreprise est justifiée par l'urgence à sauver les acteurs de la filière horticole, et plus largement les producteurs et artisans locaux. «Si on veut les sauver, il faut leur permettre de faire du chiffre d'affaires. Donc nous avons adopté dès le départ une politique de croissance pour développer rapidement notre chiffre et donc le leur. Notre croissance n'est pas plus lente que celle d'une start-up classique car nous répondons à un véritable besoin : nos clients viennent à nous car ils n'ont nulle part d'autre où aller. Il y a aussi une opportunité de marché à saisir, et nous allons le faire de manière éthique, pour un objectif d'impact par l'argent et non pour l'argent.»

Pour Hortense Harang, l'incompatibilité du monde de la finance traditionnelle avec cette nouvelle génération d'entreprises «post-capitalistes» est le cœur du problème. «La répartition et le partage de la valeur est à la fois solution et partie du problème. Dans les modèles comme le nôtre, on fait en sorte que chacun des maillons de la chaîne récupère la juste valeur de son travail, qui est finalement plus importante que la valeur du capital. Mais ça, de nombreux acteurs économiques ne sont pas prêts à l'entendre.»

PORTRAIT

# OPEN SOURCE POLITICS

## BIEN COMMUN ET MODÈLE ÉCONOMIQUE : QUAND LA COOPÉRATION REMPLACE LA COMPÉTITION

ENTRETIEN AVEC VALENTIN CHAPUT  
CO-FONDATEUR D'OPEN SOURCE POLITICS ET MEMBRE DE LA COMMUNAUTÉ DECIDIM



**Entreprise pionnière de la « Civic-tech », Open Source Politics accompagne les acteurs publics et privés dans la mise en place de démarches de participation citoyenne. Plus qu'une simple plateforme, Open Source Politics est l'exemple vivant d'un modèle économique fondé sur les « communs » et de la force de l'open source.**

### Un modèle économique inspiré des « communs »

Open Source Politics est l'un des pionniers français de la « Civic-tech », un secteur qui œuvre pour un renouveau démocratique grâce aux outils numériques, tels que les plateformes de participation citoyenne. Alors que de nombreux acteurs se font concurrence pour tenter de dominer ce marché en forte croissance, Open Source Politics a su maintenir sa place parmi les leaders en restant fidèle à son éthique, fondée sur le concept de *commons* (voir encart).

Changement climatique, disparition de la biodiversité, épuisement des combustibles fossiles : le seul cadre de l'État n'est pas suffisant pour traiter ces enjeux et permettre la résilience de nos sociétés. Dans ce contexte, le concept de communs prend un relief particulier et

souligne que « l'essentiel de nos problèmes sont désormais partagés » (Giraud, 2016). C'est une gestion polycentrique des ressources qui est proposée, dans laquelle les entreprises sont pleinement invitées à participer.

À la différence de ses concurrents qui créent des plateformes dont ils sont propriétaires, Open Source Politics a fait le choix de travailler exclusivement avec des logiciels en *open source*<sup>1</sup>, c'est-à-dire libres de droits et accessibles à tous, sans discrimination. Ce type de logiciel apporte des

1. La notion d'*open source* est apparue à la fin des années 1990, dans le milieu informatique. D'après l'OSI (Open Source Initiative), « les logiciels libres sont des logiciels auxquels tout le monde peut accéder, et que tout le monde peut utiliser, modifier et partager (sous forme modifiée ou non). Les logiciels *open source* sont créés par de nombreuses personnes et distribués sous des licences conformes à la définition de l'*open source* » (principes d'accessibilité du code source, de libre redistribution (pas de royalties ou vente des licences), de non-discrimination, et de non-restriction de fonctionnement à un produit, un logiciel ou une technologie en particulier).

### OPEN SOURCE POLITICS EN CHIFFRES

- > 800K euros de chiffre d'affaires en 2020
- > 25 collaborateurs
- > 120 clients

### DECIDIM EN CHIFFRES

- > 250 plateformes en service
- > 30 organisations partenaires

gages de transparence vis-à-vis du fonctionnement (grâce à l'ouverture du code source, la traçabilité des développements) et de la protection des données. Ainsi, l'entreprise ne vend ni des licences, ni les données de ses utilisateurs, ni son capital. Son modèle économique se rapproche finalement de celui d'une agence de conseil classique : l'entreprise vend des prestations techniques à travers la configuration de l'outil, et des prestations d'accompagnement autour de la démarche. Après avoir testé plusieurs solutions, Open Source Politics utilise depuis 2017 l'outil Decidim, lui-même fondé dans une logique de communs.

### Decidim, véritable « commun numérique »

L'histoire de Decidim commence en 2011 dans le cadre du mouvement des Indignés en Espagne qui a construit des premiers prototypes d'outils de participation démocratique. En 2016, des coalitions citoyennes ont remporté les élections municipales dans plusieurs grandes villes d'Espagne. Elles se sont par la suite alliées afin de construire un outil. Après plusieurs essais, la mairie de Barcelone a lancé le projet Decidim sur le modèle du *commun numérique*, qui repose sur trois piliers : l'outil (la ressource), une communauté d'acteurs aux intérêts divers (associations, chercheurs, citoyens, entreprises, municipalités...), et des règles de gouvernance qui permettent à la communauté de gérer la ressource.

Après être resté pendant longtemps un projet géré par la mairie de Barcelone, une association indépendante a été créée en 2019 pour assurer la pérennité de l'outil dans une dynamique collective. Aujourd'hui, une trentaine d'organisations financent des développements sur Decidim (dont 10 entreprises), soit une cinquantaine de développeurs. C'est donc une communauté hybride, qui rassemble des acteurs privés, publics et des citoyens, dont les différents intérêts en présence et les contributions techniques et financières permettent d'assurer la pérennité du projet. Parmi eux : Open Source Politics, qui a accompagné près d'un tiers des déploiements des plateformes Decidim, utilisées par de nombreuses institutions publiques et privées du monde entier, dont la Commission européenne dans le cadre de la Conférence sur l'avenir de l'Europe. Chaque développement réalisé afin d'adapter le logiciel aux besoins spécifiques d'un client est ensuite partagé avec la communauté, afin que tout le monde puisse bénéficier de l'amélioration.

### LE CONCEPT DE « COMMUNS »

Du droit commun « *res communis* » (ce qui appartient à tout le monde) et par opposition à « *res nullius* » (ce qui n'appartient à personne), la notion de « communs » n'est popularisée qu'en 2009, lorsqu'Elinor Ostrom reçoit le prix Nobel d'économie pour ses travaux sur le sujet. L'économiste revisite la notion de propriété, en s'appuyant sur la notion de « bien commun » telle que la définit Samuelson (1954) dans sa célèbre typologie : un bien non-excluible d'usage et rival dans sa consommation. D'après l'écologiste Garrett Hardin (1968), une telle forme de propriété collective est néanmoins problématique. Le libre accès aux ressources et la stratégie économique de l'agent rationnel conduirait inévitablement à leur surexploitation et leur épuisement ; c'est la « tragédie des communs ».

Elinor Ostrom définit les communs de la manière suivante : des « systèmes intégrés et cohérents, constitués d'une ressource, d'une communauté de personnes, de règles d'organisation autour d'un objectif partagé et d'une structure commune ». Les communs se déclinent sous une multitude de formes : fonciers ou matériels (forêts, combustibles fossiles...), informationnels (savoir, logiciel...), mais on parle également de communs culturels, de santé de voisinage, d'infrastructures, et bien d'autres. Aussi, un commun ne se définit pas tant par sa nature que par la manière dont il est géré. C'est cette gouvernance qui le différencie du bien public, qui « devient un bien commun dès lors que des actions sont nécessaires pour en maintenir la qualité et les parties prenantes sont amenées à jouer un rôle de co-concepteurs, coproducteurs, et co-gestionnaires aux côtés des pouvoirs publics, des ressources financières et non-financières » (Leyronas et Bambridge, 2018).

«Aujourd'hui, n'importe qui peut récupérer Decidim, l'adapter, proposer des évolutions et les signaler sur une plateforme collaborative. Les développements sont donc déclarés, filtrés, acceptés ou non par le « cœur » du logiciel. Une fois qu'ils sont mis en œuvre, ils sont testés par la communauté, intégrés à la prochaine version du logiciel

et tout le monde peut en bénéficier. Decidim évolue ainsi de manière transparente, communautaire et démocratique : un certain nombre d'informations sont données à chaque nouvelle mise à jour du logiciel sur ce qui a été développé, par qui, dans quel contexte, qui l'a financé, etc. »

### De la concurrence à la collaboration

Au-delà des entreprises informatiques mobilisées dans la construction de l'outil, plusieurs entreprises ont commencé à se spécialiser autour de Decidim, y compris des acteurs de la Civic-tech : « Notre relation avec ces différents acteurs pourrait être vue comme concurrentielle, mais nous avons toujours pensé que c'était bénéfique. »

Le marché de la Civic-tech a en effet connu une forte croissance ces dernières années grâce au renouvellement de la demande de la part des acteurs privés. Pour Valentin Chaput, l'arrivée de nouveaux acteurs dans l'écosystème Decidim permet de rendre l'outil plus compétitif et de se renforcer collectivement contre la concurrence des plateformes propriétaires qui fonctionnent sur des logiques plus classiques de l'économie numérique : « c'est la course à celui qui lève le plus de fonds (entre 2 et 10 millions d'euros chez nos concurrents), qui va le plus vite, qui écrase le marché et qui, à la fin, récolte tous les fruits... Ce qui peut donner lieu à de nombreuses dérives comme l'ont montré les exemples des réseaux sociaux ».

La collaboration avec la concurrence nourrit le développement commercial d'Open Source Politics, qui noue des partenariats de sous-traitance. « Nous sommes ainsi dans un écosystème assez vertueux qui s'auto-équilibre, où personne n'est plus gagnant qu'un autre. » Le fait que l'entreprise travaille avec un logiciel *open source* est un argument commercial différenciant : cela garantit au client la continuité d'usage de l'outil au cas où la collaboration avec Open Source Politics devait s'arrêter, puisque d'autres acteurs peuvent reprendre l'accompagnement. Un avantage concurrentiel d'autant plus fort que l'investissement des collectivités pour la mise en place de la plateforme est souvent important.

« NOTRE RELATION AVEC CES DIFFÉRENTS ACTEURS POURRAIT ÊTRE VUE COMME CONCURRENTIELLE, MAIS NOUS AVONS TOUJOURS PENSÉ QUE C'ÉTAIT BÉNÉFIQUE. »

### Open Source et bien commun : un modèle d'avenir ?

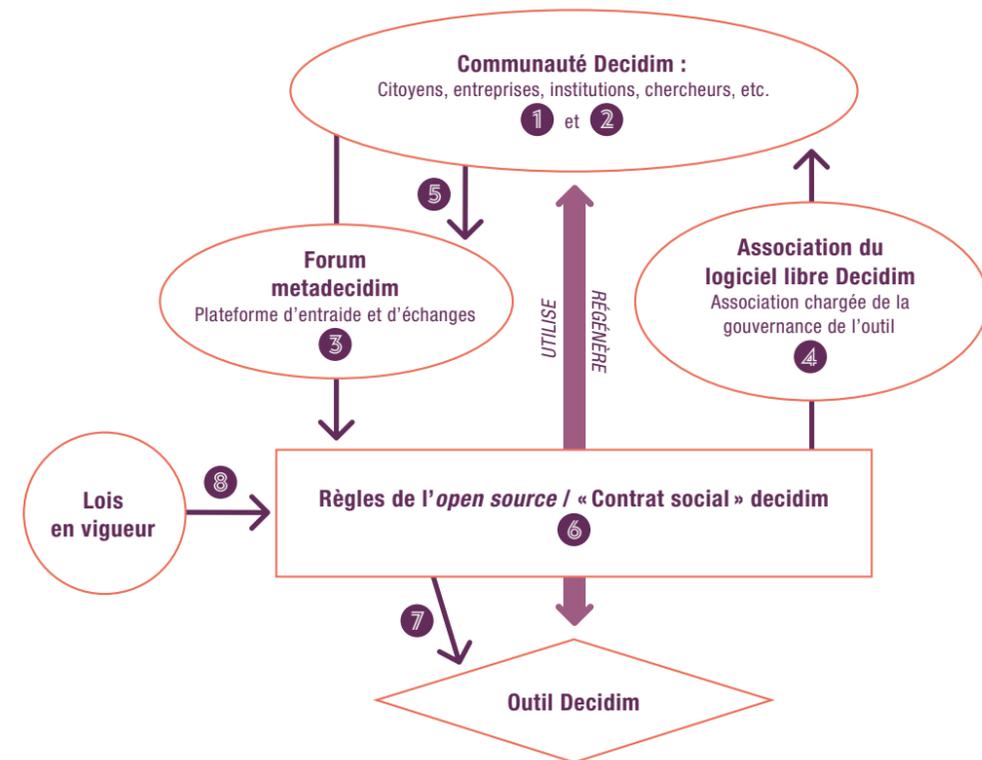
L'*open source* semble ainsi générer un cercle vertueux, mais une question se pose : comment éviter le risque du passager clandestin, c'est-à-dire que certains profitent des développements des autres sans eux-mêmes contribuer à l'amélioration ? Pour Open Source Politics, il est certain que le risque existe car les règles de l'*open source* permettent à tous d'accéder à l'outil, mais il est limité en raison de la nécessité d'évolution dans le monde numérique. « Si on joue au passager clandestin, on sera rapidement mis à l'écart face à ceux qui contribuent et qui seront plus visibles, plus pertinents, plus en avance, plus compétents. »

Afin de se prémunir des usages déviants, la communauté Decidim s'est fixée des règles visant à refuser la collaboration avec les acteurs qui ne respecteraient pas la charte éthique et à dénoncer ces usages. L'opposabilité du contrat est avant tout morale : « à nouveau, c'est le modèle du bien commun, par opposition aux biens privés et publics purs, qui se construit autour des intérêts communs de la communauté et que l'on souhaite protéger. »

Pour Valentin Chaput, le modèle des communs a un potentiel d'application qui dépasse largement le cadre du numérique. Mais son développement nécessite l'alignement des trois types d'acteurs différents (publics, privés et citoyens), et dépend d'une volonté politique. « Si un entrepreneur volontaire n'obtient pas de soutien financier, peu importe sa nature, cela ne marchera pas. Si les citoyens ne trouvent pas de relais politique pour leurs démarches ou d'acteurs solvables capables de réaliser leurs projets, ça ne marchera pas non plus. Si les acteurs publics ne s'investissent pas dans ces démarches, cela n'existera pas non plus. Cela nécessite vraiment un alignement collectif, au sens noble du terme. Un choix de société qu'il faut faire. »

POUR EN SAVOIR PLUS :  
[www.decidim.org](http://www.decidim.org)

## LES PRINCIPES DES COMMUNS APPLIQUÉS À DECIDIM



## LES 8 PRINCIPES DE GESTION DES COMMUNS (OSTROM, 1990)

- 1 **Définition claire de l'objet de la communauté et de ses membres** : la communauté se réunit autour de l'outil Decidim, une plateforme *open source* de démocratie participative. Tout individu ou organisation peut prendre part à la communauté en tant qu'administrateur (organisateur d'une consultation) ou utilisateur (participant à la consultation).
- 2 **Duplication de l'organisation à plusieurs échelons (local, national, international)** : Decidim est né à Barcelone mais dispose d'une large communauté qui se recompose à différentes échelles en fonction des besoins.
- 3 **Participation des utilisateurs à la modification des règles** : à travers le forum metadecidim les utilisateurs peuvent suggérer des améliorations de l'outil et de ses règles.
- 4 **Organe de surveillance en charge de l'application des règles, responsable devant les utilisateurs** : l'association du logiciel libre Decidim a été créée en février 2019 sur décision collégiale de la communauté. L'association a le pouvoir de suspendre ou d'exclure des membres qui ne respecteraient pas les valeurs de la communauté. Toutes les décisions prises par l'association sont rendues publiques.
- 5 **Accès rapide à des instances de résolution de conflits** :

en cas de problème, les membres peuvent se rendre sur le site metadecidim ou participer à une des assemblées organisées par la communauté. L'association du logiciel libre Decidim peut aussi intervenir si nécessaire.

6 **Des règles graduelles qui déterminent les sanctions en cas d'infraction** : la communauté Decidim a rédigé un « contrat social » qui énonce les règles d'utilisation et de modification.

7 **Cohérence entre les règles et la ressource** : le « contrat social » construit par les utilisateurs est susceptible d'évoluer et inclut des critères chers à la communauté, adaptés à l'outil Decidim. Parmi ces critères : transparence, traçabilité, intégrité, égalité de traitement entre les propositions d'amélioration, etc.

8 **Reconnaissance de l'auto-organisation par les autorités gouvernementales externes** : Decidim est couvert par la licence AGPL, une licence libre qui autorise toute personne à apporter des modifications au code source de l'outil, à condition qu'elle publie ses modifications sous la même licence. L'objectif est de conserver un historique de toutes les modifications, afin de permettre aux utilisateurs et aux futurs développeurs de partir de la version la plus pertinente.

## « Redirection écologique : la voie du renoncement »

ENTRETIEN AVEC DIEGO LANDIVAR – ORIGENS MEDIA LAB

Docteur en économie du développement et enseignant-chercheur à l'ESC Clermont, Diego Landivar est co-fondateur et directeur d'Origens Media Lab, un centre de recherche-action interdisciplinaire qui se consacre à l'étude de l'Anthropocène. L'équipe d'Origens Media Lab développe une véritable « ingénierie de la fermeture », élabore des protocoles de renoncement et imagine des nouveaux modèles économiques pour accompagner la « redirection écologique » des organisations.

### D'où vient le concept de redirection écologique ?

Avec mes collègues Alexandre Monnin et Emmanuel Bonnet nous avons travaillé plusieurs années sur l'écologie à travers le prisme de la reconnexion avec la nature et le vivant (écologie connexionniste). Nous l'abordons désormais dans une perspective « déconnexionniste », en nous attaquant directement à la question de la « technosphère ».

Les géologues parlent de *technosphère* pour comptabiliser la masse de béton, d'acier, de réseaux d'infrastructures, de réseaux techniques (etc.) qui est désormais cinq fois plus importante que la biosphère. Aujourd'hui, le démantèlement de cette *technosphère* est le travail le plus nécessaire mais aussi le plus complexe à mettre en œuvre, car extrêmement coûteux et technique. Cette question a été déjà abordée par les militants de la transition énergétique, mais nous considérons que ce concept de transition n'est plus suffisant aujourd'hui pour faire changer les pratiques. L'enjeu est désormais de faire « atterrir<sup>1</sup> » cette *technosphère* dans les limites planétaires.

C'est pourquoi nous proposons le concept de **redirection écologique** inspiré des travaux du designer australien Tony Fry. La redirection part du principe que les concepts de développement durable, de RSE, de transition sont caducs car ils ne tiennent pas

1. Expression empruntée à Bruno Latour, en référence à son ouvrage *Où atterrir ?* (2017)

la route face aux données scientifiques et à l'ampleur de la situation climatique et écologique. Ce sont des concepts essentiellement gestionnaires, qui ont été *designés* en Holocène<sup>2</sup> avec l'idée que la crise écologique était avant tout une crise, c'est-à-dire une manifestation cyclique qui peut revenir à son état initial grâce à de l'ingénierie et de l'adaptation.

**À travers le concept de redirection, nous posons la question de la finalité du système économique et organisationnel. Cela implique d'assumer que tout ne peut pas être maintenu, et qu'il faut faire des arbitrages forts pour pouvoir aligner nos projets vis-à-vis des limites planétaires.**

Il s'agit d'inventer à la fois un « art de l'arbitrage » et un « art de la fermeture » : **au lieu de chercher à produire des nouveaux futurs compatibles avec le respect de l'environnement, nous pensons que l'urgence est de se « débarrasser » des éléments les plus néfastes en inventant des protocoles de fermeture rationnels et démocratiques.**

2. Holocène et Anthropocène désignent deux époques géologiques de l'histoire de la Terre. L'Holocène débute il y a 10 000 ans avec la fin de la dernière glaciation. De nombreux chercheurs suggèrent que la Révolution Industrielle aurait marqué le début d'une nouvelle époque géologique, l'Anthropocène (du grec *anthropos*, « être humain »). Au cours de l'Anthropocène, l'humanité serait devenue le principal moteur des évolutions géologiques et climatiques, notamment à l'origine d'une extinction massive des espèces vivantes.

**Chez Origens, vous accompagnez un certain nombre d'organisations publiques et privées dans cette ingénierie de la fermeture. Jusqu'où arrivez-vous en matière de renoncement ?**

Nous sommes encore au début des expérimentations. Pour le moment la redirection écologique est plutôt bien reçue car de nombreuses personnes sont conscientes des problèmes dans leur entreprise. C'est une sorte de monde managérial, organisationnel et stratégique qui est pris dans un rouleau compresseur et qui ne permet pas de faire naître d'autres visions du monde. Par exemple, dans le cadre de notre enquête sur les « patrons effondrés », un vice-président d'une grande entreprise du CAC 40 nous a confié que, selon lui, la seule solution pour s'en sortir était de mettre en place des mécanismes de rationnement en amont des systèmes industriels, des quotas d'hydrocarbures imposés par l'État par exemple. Il y a des gens qui sont extrêmement avancés dans leurs réflexions mais qui restent largement minoritaires au sein des conseils d'administration.

C'est pourquoi nous avons créé un nouveau lexique, une grammaire que l'on souhaite développer au sein des entreprises. Le milieu entrepreneurial est « addict » aux néologismes, aux nouveaux mots ou concepts comme la disruption, la résilience... Chaque saison a son nouveau mot. Plus que de néologismes sans réelle substance, nous avons besoin d'une nouvelle grammaire structurée et cohérente. Nous avons commencé à inventer des mots, des schémas grammaticaux car c'est selon nous une excellente porte d'entrée pour asseoir le diagnostic lié à l'Anthropocène, là où les chercheurs du GIEC échouent depuis 20 ans à cause de leur focalité purement scientifique. Nous parlons ainsi de « désinnovation », de « dislocation », de « destauration », de « déscalarité » ou encore d'« ingénierie de la fermeture ». **Nous prôtons une grammaire radicalement nouvelle car le développement durable et la transition écologique n'ont pas réussi à tordre les représentations dominantes.**

Le Covid a permis de faire comprendre aux entreprises qu'il va falloir renoncer à certaines choses. Tout ne va pas pouvoir être maintenu dans une situation

épidémiologique critique et une situation climatique très tendue. Les entreprises commencent à intégrer le fait que les hydrocarbures, les matières premières, les métaux et les ressources vont se tarir, et que c'est leur existence même qui sera compromise si elles ne conçoivent pas des politiques de redirection en amont.

**Les politiques redirectionnistes généreront des bénéfices aux acteurs qui seront capables le plus tôt possible de les mettre en place !**

Avec la redirection ou la réaffectation, le but n'est pas de fermer pour réouvrir d'autres choses, de détruire pour innover comme dans le paradigme de la « destruction créatrice ». Le but n'est pas non plus de fournir un nouvel argumentaire à la fermeture néo-libérale pour d'obscures raisons de compétitivité. Il s'agit donc bien de renoncer à des activités condamnées écologiquement en sacralisant le soutien et les modes de subsistance de tous les acteurs qui sont dépendants de celles-ci. **Le « drame » écologique, au sens théâtral du terme, est bien celui-là : d'avoir des milliers de personnes dépendantes d'activités ou de technologies condamnées sur le long terme, car incompatibles avec les limites planétaires.**

### Comment mettez-vous en place les protocoles de renoncement ?

La notion de protocole s'intéresse d'abord et avant tout à cartographier les attachements et dépendances des individus vis-à-vis de ces « technologies zombies ». Par exemple, les smartphones, la *block chain* ou les piscines individuelles sont « mortes » d'un point de vue du diagnostic écologique, mais elles font vivre les gens. **Pour créer un protocole de renoncement, la première chose à faire est de réaliser une enquête sur l'ensemble des dépendances et attachements que les personnes ont à cette entité, en termes d'organisation quotidienne du travail, de dépendance économique, d'attachement culturel, etc.**

Par exemple, c'est dans le cadre du renoncement aux piscines individuelles que nous travaillons pour une région soumise à des stress hydriques critiques. Nous cartographions tout le réseau des dépendances économiques, techniques, logistiques du secteur

de la piscine individuelle. Puis on se demande si les gens sont attachés à la piscine en tant que telle ou au fait de se baigner, au rafraîchissement... La cartographie des attachements permet de définir la réaffectation, en réfléchissant non pas aux éléments techniques de l'entité qu'on abandonne mais à ses attributs. Il s'agit d'expliquer que le but de la fermeture n'est pas d'ouvrir une piscine plus écologique (ce qui ne résout pas la question climatique) mais de proposer des alternatives pour concevoir la fraîcheur, la natation, l'apprentissage de la relation à l'eau avec d'autres formes d'activités, d'autres formes d'appropriation ou de gouvernance... Tout en assumant le fait de fermer véritablement la piscine individuelle.

Idem, dans le cas d'un renoncement à des projets de robotisation dans certaines usines où nous aidons à bâtir des stratégies pour faire bifurquer les projets qui se lancent « tambour battant » sans aucune stabilité ou rationalité stratégique, technique, écologique, sociale.

**La redirection écologique est un concept qui assume le démantèlement de pans entiers de l'activité économique, ce qui nécessite par ailleurs d'inventer des indicateurs, des métriques, des formes comptables de la fermeture. Et ce non pas dans le but de maintenir des capitaux coûte que coûte, mais d'adapter les structures aux limites planétaires !**

### Le renoncement, mode d'emploi

Diego Landivar, Victor Ecrement et l'Origens Media Lab ont développé « la fresque du renoncement », un atelier participatif qui permet à des collectifs de personnes de débattre et imaginer à quelles activités renoncer pour respecter les limites planétaires. En décrivant une activité de différentes manières, les participants découvrent la complexité d'un processus de renoncement et sont invités à écrire des scénarios projetant une fermeture ou une réaffectation de l'activité. La méthodologie est disponible en *open source* depuis avril 2021.

Pour en savoir plus : [www.lafresquedurenoncement.xyz](http://www.lafresquedurenoncement.xyz)

### Pensez-vous que l'ingénierie du renoncement est un secteur qui va croître dans les prochaines années, et constituer l'avenir de l'économie ?

Nous considérons effectivement que l'ingénierie du renoncement va éclore dans les prochaines années, car de plus en plus de choses vont tomber en ruine en raison de la limitation des ressources financières, matérielles et de leur coût exorbitant de maintenance. Nous avons par exemple étudié la question du pétrole en Alberta où des micro-puits sont abandonnés même pas dix ans après leur création, et dont les gens ne savent plus quoi faire. Il y a toute une industrie de la dépollution et du démantèlement qui devra se développer. L'économie de la ruine est un vrai secteur économique !

Par ailleurs, **il va falloir assumer que la conciliation entre économie et écologie ne pourra pas être parfaite.** Un patron effondré d'un grand fonds d'investissement me disait que selon lui, le principal scénario d'optimisation financière est devenu la décroissance. Dans son esprit, avec un scénario d'effondrement total dû à une très mauvaise adaptation des organisations à l'Anthropocène, la perte de rentabilité serait peut-être mille fois supérieure à celle d'une « dérentabilisation » plus planifiée et volontaire.

Cette ingénierie exige de nouvelles compétences et de nouveaux métiers, c'est ce que nous cherchons à combler dans notre Master « Strategy and Design for the Anthropocene ». Ce master prend l'Anthropocène pour cadre et point de départ. Il vise à former à la « redirection écologique », actant le caractère dépassé des approches de type croissance verte (paradigme du découplage), développement durable ou RSE (paradigme de la compensation).

### Selon vous, à quoi ressemblerait une entreprise qui soit compatible avec un futur non obsolète, quelles seraient les caractéristiques de son modèle économique ?

Il y a de nombreuses entreprises écologiquement « natives », c'est-à-dire qui naissent avec des modèles d'affaires compatibles avec les limites planétaires. Le plus grand défi est de rendre compatibles celles qui ne le sont pas, et c'est beaucoup plus compliqué !

Nous tentons de le faire en revisitant la fameuse matrice MacKinsey qui affirme qu'une entreprise

ne peut exister que par sa posture concurrentielle dans un marché grandissant. Les *business models* de l'Anthropocène doivent renoncer aux positions concurrentielles dominantes et à l'activité à grande échelle qui oblige à s'adosser à la *supply chain* mondiale. Or dès lors qu'une entreprise s'intègre dans des logiques de production au bout du monde, son modèle devient incompatible avec les limites planétaires. Renoncer à la *supply chain* mondialisée revient en quelque sorte à sortir du paradigme de la croissance !

### LA MATRICE MC KINSEY REVUE PAR L'ORIGENS MEDIA LAB

		Position concurrentielle		
		FORTE	MOYENNE	FAIBLE
Attrait et croissance du marché	FORT	<b>Destauration</b> <i>Désinnovation Redirection</i>	<b>Destauration</b> <i>Désinnovation Redirection</i>	<b>Fermeture / Renoncement</b> <i>Investissements écologiquement insoutenables</i>
	MOYEN	<b>Stratégie écologique</b> <i>Transition énergétique majeure alignée sur objectifs du GIEC</i>	<b>Désinvestissement</b> <i>Transition énergétique majeure alignée sur objectifs du GIEC</i>	<b>Fermeture / Renoncement</b> <i>Investissements écologiquement insoutenables</i>
	FAIBLE	<b>Stratégie écologique</b> <i>Business Steady State (état stationnaire)</i>	<b>Stratégie écologique</b> <i>Business Steady State (état stationnaire)</i>	<b>Fermeture / Renoncement</b> <i>Fermeture de projets pour des raisons économiques ET écologiques</i>



03

## MESURER CE QUI COMPTE VRAIMENT

Créer et partager la valeur autrement... A quoi bon si nos instruments comptables se concentrent uniquement sur la performance financière ?

Il est urgent d'inventer de nouveaux « alphabets comptables » pour (re)placer l'extra-financier au cœur du modèle économique. Des méthodologies alternatives sont en cours d'expérimentation au sein de quelques entreprises (A).

Au-delà de la comptabilité, il s'agit surtout de revoir le fonctionnement des systèmes d'information, du contrôle de gestion et le périmètre de responsabilité des professions du chiffre. Mais quelle place sommes-nous vraiment prêts à donner à l'extra-financier dans les systèmes d'évaluation ? La question suscite de vifs débats au sein des instances normalisatrices, qui tentent d'imposer au monde leur vision de l'entreprise de demain (B).



A

**DE NOUVEAUX  
ALPHABETS COMPTABLES**

p. 100

B

**AU-DELÀ DE LA COMPTABILITÉ**

p. 122



DE NOUVEAUX  
**ALPHABETS**  
COMPTABLES

CONTRECHAMP

## LES LIMITES DE LA COMPTABILITÉ FINANCIÈRE ET LES ENJEUX D'UNE COMPTABILITÉ POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

PAR NICOLAS ANTHEAUME

Nicolas Antheaume est professeur en sciences de gestion à l'IAE de Nantes et professeur associé à la Chaire Performance Globale Multi-capitaux d'Audencia. Depuis plus de vingt ans, il développe des travaux sur la comptabilité pour le développement durable en collaboration avec des chercheurs en sciences de l'ingénieur. Dans cet article, il montre pourquoi les normes, les techniques et les outils comptables sont aujourd'hui en décalage avec les grands enjeux sociétaux et environnementaux auxquels nous devons faire face.

### Retour aux origines de la comptabilité

La comptabilité est devenue un langage à vocation universelle pour compter, donner à voir des représentations des organisations, et pour rendre des comptes. **Un réexamen des origines de la comptabilité illustre ainsi la relation étroite qui existe entre l'évolution des sociétés humaines et la technique comptable.** Avant que n'émergent la monnaie et les techniques de l'écriture, du comptage et du calcul, l'utilisation de jetons d'argile (ou de galets) était déjà une pratique comptable primitive permettant de nommer, de compter et de donner une valeur aux objets (Ezzamel et Hoskin, 2002). Cette technique a d'ailleurs joué un rôle primordial dans le développement de l'agriculture et des structures sociales qui en ont résulté. Il a en été ainsi de nombreuses évolutions où la comptabilité est allée de pair avec les transformations profondes des sociétés humaines : l'émergence des ordres monastiques et le développement du commerce à crédit en Europe, les expéditions maritimes et la colonisation, la séparation entre propriété et direction d'entreprise, la naissance de l'impôt sur les sociétés, la mondialisation de l'économie...

**La comptabilité a également reflété et renforcé la manière dont les sociétés humaines ont pensé l'économie et leur relation aux ressources naturelles.** Avant la révolution industrielle, alors que la seule activité productive était l'agriculture, une attention particulière est portée à la mesure des rendements agricoles car seule la terre est considérée comme

capable de produire des richesses renouvelables selon les économistes physiocrates (Giraudeau, 2017). Avec l'avènement de la révolution industrielle c'est un nouveau rapport à la nature qui s'instaure. L'usage de nouvelles sources d'énergie permet de dépasser les limites imposées par le travail humain et animal, ainsi que par la force du vent et de l'eau. Parallèlement, la science économique s'affranchit des limites imposées par la nature. Ainsi, dans son cours complet d'économie politique, l'économiste Jean-Baptiste Say affirme en 1829 : « les richesses naturelles sont inépuisables, car, sans cela, nous ne les obtiendrions pas gratuitement. Ne pouvant être ni multipliées ni épuisées, elles ne sont pas l'objet des sciences économiques ». À partir de la révolution industrielle, les ressources naturelles n'ont donc eu dans la comptabilité de la valeur qu'à travers la quantité de capital et de travail nécessaire à leur extraction.

À partir de la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle, le développement mondial du commerce puis l'essor des investissements directs prennent le pas sur la révolution industrielle. L'existence de grandes entreprises, où la direction est confiée à des managers professionnels, s'impose comme étant la norme. La séparation entre dirigeants et propriétaires pose la question des conflits d'intérêts qui peuvent en résulter (Jenssen et Meckling, 1976). L'idée s'impose que les dirigeants

doivent rendre des comptes à ceux qui les emploient, à savoir les investisseurs (Friedman, 1970). Dans ce contexte la comptabilité doit réduire l'asymétrie d'information entre les parties et fournir aux investisseurs les moyens d'apprécier le potentiel de revenus d'une entreprise. **La normalisation comptable internationale se développe donc en se définissant prioritairement comme étant au service des investisseurs** (Burlaud, 2019). Cette mise en perspective met l'accent sur ce que possède une entreprise, vue comme un ensemble de moyens capables de produire des revenus futurs. La valeur des ressources naturelles devient donc appréciée à l'aune de leur valeur marchande et non plus à celle de leurs seuls coûts d'extraction. Des normes internationales de reporting financier viennent proposer des méthodes pour en rendre compte<sup>1</sup>.

#### La centralité du critère financier en question

**Figée dans le contexte historique de la finance, la comptabilité n'est pas capable de fournir la boussole dont nous avons besoin quand elle rend compte de ce qui a trait au développement durable. Au mieux, elle permet de traduire les conséquences financières de certaines obligations et d'en montrer l'importance.** Une telle approche rencontre toutefois de multiples limites.

Tout d'abord, cette forme de comptabilité se cantonne au champ de l'information financière et aux informations susceptibles d'avoir un impact financier. Elle met toujours l'accent sur la nécessité de rendre des comptes aux propriétaires de l'entreprise, sans intégrer son impact sur les autres acteurs de la société et sur les écosystèmes. Son périmètre correspond à la définition juridique de l'entreprise qui rend des comptes. Par exemple, elle n'offre pas un regard sur l'ensemble du cycle d'un produit ou d'une prestation, qui va de l'extraction des matières premières jusqu'à la fin de vie. La comptabilité financière ne permet donc pas d'éclairer les décisions d'une entreprise en termes d'impacts sur les fournisseurs, les clients ou la société, que ce soit d'un point de vue économique, écologique ou social.

1. Par exemple, la norme IAS 41 sur l'agriculture, la norme IFRS 6 sur la recherche de et l'évaluation des ressources minérales, mais aussi les principes de la norme IFRS 13 sur l'évaluation à la juste valeur ainsi que l'IFRIC 3 sur les droits d'émission.

Ensuite, bien que la loi oblige les entreprises à identifier des charges à caractère environnemental, des investissements de dépollution, des provisions pour risques et charges visant à réparer des dommages ou faire face à des obligations futures, celles-ci ne donnent aucune indication sur le comportement adopté par une entreprise pour s'inscrire dans le cadre des limites planétaires. Par exemple, il n'existe pas encore de textes de loi qui obligent à engager des dépenses pour remédier à la surconsommation d'énergies fossiles, en investissant par exemple dans des énergies renouvelables ou, mieux encore, dans des économies d'énergie massives ou dans des stratégies d'adaptation. Il n'appartient pas aux professionnels du chiffre d'y suppléer pour constater des risques et des obligations de dépenses futures là où la loi ne dit rien, et n'oblige à rien.

Enfin, il n'existe aucun lien entre les efforts financiers consentis par une entreprise et une efficacité quelconque de réduction des impacts. Supposons deux sites de deux entreprises concurrentes, de secteur et de taille identiques (ventes, charges d'exploitation,...), dans deux pays différents. Le premier site se trouve au bord d'une rivière riche en biodiversité, aux écosystèmes fragiles et très rares. Le deuxième est situé au bord d'un fleuve déjà très pollué. Tous deux dépensent la même somme pour la protection de l'environnement, mais la première entreprise a pu construire une station d'épuration deux fois de plus grande que sa concurrente, car les coûts de main-d'œuvre du pays sont moins élevés. Si le pourcentage d'eaux usées qu'elle réussit à traiter est donc plus élevé pour le même montant dépensé, ses rejets ont néanmoins un impact beaucoup plus important car elle se situe au bord d'une rivière fragile, tandis que la seconde entreprise déverse ses effluents dans un milieu déjà très endommagé. Le fait que chaque site dépense la même somme pour la protection de l'environnement ne peut donc nullement être analysé en termes de réduction d'un impact environnemental ou de contribution au respect d'une limite planétaire. Pour apprécier la performance de ces deux entités en matière de traitement des eaux usées, il faut avoir recours à une comptabilité en unités physiques. En effet, il faut à la fois apprécier les performances des équipements, les rejets en quantité et par nature, ainsi que le contexte géographique spécifique. Or la comptabilité financière ne donne aucune information sur ces éléments.

**Si les débats sont ouverts sur de possibles évolutions des normes comptables pour inclure notamment le domaine de l'extra-financier, les instances de normalisation comptables y restent assez rétives** (Chaire Performance Globale Multi-capitaux d'Audencia, 2020). La comptabilité financière est aujourd'hui encore largement le reflet de la normalisation qui a suivi le développement de la mondialisation et de l'investissement direct. Elle intègre de manière limitée le concept d'externalité et celui du pollueur payeur. Si des ressources environnementales deviennent plus rares, la valeur de celles que possède une entreprise augmentera. Cette augmentation de valeur ne représentera nullement le caractère critique de cette ressource pour le respect des limites planétaires, au contraire. Par exemple, si une entreprise choisissait de sanctuariser une forêt primaire dont elle est propriétaire, sa valeur diminuerait du point de vue de la comptabilité financière car cette sanctuarisation se traduirait par une perte de revenus.

Dans un contexte où la comptabilité financière ne saurait suffire pour compter et mesurer la création et la destruction de valeur des entreprises, plusieurs modèles de comptabilité alternatifs ont émergé depuis les années 1970. Pour aboutir, ils doivent être l'équivalent des jetons d'argile mentionnés en introduction, afin de poser les bases d'une comptabilité qui permette à chaque organisation d'identifier comment contribuer au respect des fondamentaux sociaux et des limites planétaires. C'est donc d'un enjeu de transformation vers une société plus juste et soutenable qu'est saisie la comptabilité pour le développement durable.

#### Le pouvoir transformatif du droit, allié à celui de la comptabilité

**L'histoire montre à quel point les techniques comptables ont contribué aux grandes évolutions de notre société à travers l'histoire. Il faut donc parier à nouveau sur leur pouvoir transformatif. Toutefois, ce dernier sera d'autant plus important qu'il sera accompagné d'évolutions juridiques majeures qui indiquent la voie à suivre.** Le projet de *Green Deal* européen emprunte cette voie. Il se décline sous la forme d'un plan climat, d'une stratégie pour la biodiversité, d'une stratégie alimentaire de circuits directs (de la ferme à l'assiette), d'un plan pour l'économie circulaire et d'un plan zéro pollution.

Sans parler des textes déjà existants sur l'eau, l'air, les produits chimiques. Ces initiatives sont assorties de cibles à atteindre, de critères à respecter, avec des dates limites. Si cette ambition ne faiblit pas, un cadre sera établi pour développer de nouvelles normes comptables qui s'appuient sur les ambitions du législateur, pour outiller les entreprises, fixer le cap et permettre de mesurer à quel point il est respecté. Si chaque acteur, grâce à la comptabilité, mesure les conséquences de ses choix, il pourra se positionner et agir pour contribuer au respect des fondamentaux sociaux et des limites planétaires qui sont les piliers d'une économie sûre et équitable. Sans la comptabilité comme moyen de compter, de représenter et de rendre des comptes, il est difficile de savoir si une obligation juridique reposant sur le respect d'engagements quantifiables est respectée. Sans obligation juridique, une comptabilité pour le développement durable ne peut rester qu'expérimentale.

# MODÈLES DE COMPTABILITÉ MULTI-CAPITAUX : QUE NOUS DISENT-ILS ?

PAR SOUÂD TAÏBI

**Professeure assistante au sein du département Finance d'Audencia, Souâd Taïbi est l'auteur d'une thèse sur l'opérationnalisation du concept de soutenabilité forte dans une comptabilité multi-capitaux. Dans cet article, elle revient sur les différences fondamentales et les limites des modèles existants.**

## La prise en compte de l'environnement : deux approches opposées

Si certaines entreprises ont tenté d'ignorer l'impact environnemental de leur activité, vécu comme une contrainte – en se cantonnant, au mieux, au respect réglementaire –, d'autres ont développé des méthodes pour compter les effets de leurs activités sur l'environnement et en rendre compte. Pour cela, les entreprises ont fondamentalement exploré deux approches (Schaltegger *et al.*, 1996) :

- La première, dite **extérieur-intérieur**, plus conservatrice, vise à maîtriser les pressions extérieures sur l'entreprise, notamment celles de nature réglementaire et les risques associés à l'environnement. On peut citer par exemple la démarche du TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures), qui incite les entreprises à évaluer, atténuer et communiquer sur les risques financiers liés aux conséquences du changement climatique qu'elles encourrent.
- La seconde, inverse, dite **intérieur-extérieur**, a pour objet de mesurer les conséquences des activités de l'organisation sur l'environnement. Dans la majeure partie des cas, elle se concrétise sous la forme d'une internalisation des externalités, en appliquant le principe du pollueur payeur<sup>1</sup>.

1. Le principe du pollueur-payeur est un principe juridique et économique, énoncé par l'article L. 110-1 du Code de l'environnement selon lequel « les frais résultant des mesures de prévention, de réduction de la pollution et de lutte contre celle-ci sont supportés par le pollueur ».

Cependant, la définition des externalités en tant que dommages causés par l'activité d'un agent économique sur un autre (et non compensés financièrement) oriente et limite la manière dont se fait la comptabilisation. Sauf de rares exceptions, **les modèles développés au sein de l'approche intérieur-extérieur réduisent la complexité du monde à une dimension unique : la dimension financière**. Ces modèles, dont les premiers datent de la fin des années 90 sont aujourd'hui nombreux<sup>2</sup>. En effet, l'apparition des rapports de performance extra-financière dans les contraintes réglementaires et la prise de conscience du risque croissant associé aux enjeux environnementaux (notamment climatiques) ont favorisé le développement de méthodes de communication sur les dimensions environnementales et sociales *par et pour* les professionnels de la finance d'entreprise. Les grandes entreprises, généralement en association avec des cabinets conseil, ont testé et développé la plupart de ces modèles. Les derniers développements sont, eux, le fruit de productions académiques.

Depuis la fin de l'année 2020, les initiatives pour identifier un modèle commun à tous et uniformiser le reporting se structurent, tandis que de nouveaux outils continuent d'émerger. On peut notamment citer le « Projet Transparent », financé par l'Union Européenne. Son pilotage a été confié à une association de multinationales, la Value Balancing Alliance, dont l'objet est la standardisation d'un reporting extra-financier reposant sur le calcul de la création ou destruction

2. Le premier rapport de la Chaire Performance Globale Multi-capitaux d'Audencia (2020) en dénombre une trentaine.

de valeur économique au travers des conséquences environnementales et sociales des activités des organisations.

**La majorité des outils de comptabilité multi-capitaux existants reposent sur une approche intérieur-extérieur.** On peut distinguer trois grandes familles (cf. infographie p. 108) :

- **La famille des calculs de coûts intégraux** (*Full Cost Accounting*) qui comptabilisent les externalités environnementales. Celles-ci sont généralement négatives et détériorent la performance globale des organisations. Un exemple caractéristique est l'*Environmental Profit & Loss* (EP&L) de Kering.
- **La famille des « signatures de soutenabilité »** (*Sustainability Assessment Models*) vise à rendre compte non seulement des externalités environnementales, mais aussi à faire apparaître des conséquences économiques (partage de la valeur ajoutée) et sociales (formation, contribution aux frais de santé...) positives. L'outil « *True Value* » développé par KPMG s'inscrit dans cette logique.
- **La troisième et plus récente famille, celle des outils de comptabilité intégrée**, incorpore la nature et la société aux bilan et compte de résultat des entreprises au travers de lignes de charges, d'amortissement ou de dette dans le cas d'effets négatifs, ou de produits dans le cas d'effets positifs. Ces lignes sont issues de la traduction en grandeurs monétaires des impacts des activités de l'organisation sur l'environnement et les personnes, ou des actions que l'entreprise s'engage à mettre en œuvre pour y remédier. Le rapport *Improving nature's visibility in financial accounting* de la Capitals Coalition (2020) présente quatre méthodes à des niveaux variés de développement. Citons également l'*Impact Weighted Accounts* Harvard Business School.

## Des méthodes de calculs divergentes

Les outils multi-capitaux qui présentent une composante liée à l'environnement sont désignés comme des outils au service du développement durable. Sont-ils pour autant tous construits et utilisés pour une plus grande soutenabilité des organisations ? Pour répondre à cette question, il nous faut comprendre leurs étapes de réalisation et examiner plus en détail en quoi consistent les calculs.

**D'une manière générale, un outil de comptabilité multi-capitaux produit l'expression, en grandeurs physiques ou monétaires, des conséquences environnementales, sociales, et économiques des activités d'une entreprise.**

Quatre étapes sont communes à l'ensemble des outils :



1 La première étape de définition du périmètre permet de comprendre le champ étudié et l'objectif de cette étude :

- Évaluation d'un projet : par exemple, l'installation d'une nouvelle plateforme de forage pour BP (Baxter *et al.*, 2004) et le test d'une nouvelle méthode qui

permettrait de comptabiliser les conséquences environnementales « négatives » et les conséquences sociales « positives » de l'extraction pétrolière.

- Évaluation d'une activité : les retombées du tourisme à Chypre pour l'agence anglaise TUI (PwC et The Travel Foundation, 2015).
- Évaluation d'une entreprise sur son périmètre opérationnel : expérimentation de la méthode CARE par Fermes d'Avenir en 2017 comme outil de plaidoyer pour l'agroécologie.
- Évaluation de l'ensemble de la *supply chain* et de ses opérations : l'EP&L de Kering pour mieux identifier les risques et piloter les stratégies de réduction de leurs impacts environnementaux.

**2** La seconde étape permet de définir quelles conséquences environnementales et/ou sociales vont être évaluées. Il peut s'agir de données de flux (émissions de gaz à effet de serre, consommation d'eau, production de déchets) ou d'impact (pollution des cours d'eau, conséquences sur la santé humaine, pollution de l'air ou encore nombre de jours d'arrêt maladie pour les données sociales). Le nombre, la nature et la manière dont sont sélectionnés les éléments étudiés renseignent sur l'ambition des calculs. C'est à cette étape que les questions de la matérialité\* et des objectifs se posent. Sélectionner exclusivement les dimensions financièrement matérielles ou répondant aux attentes des parties prenantes externes risque en effet de limiter la capacité des entreprises à s'appuyer sur ces résultats pour réduire leurs impacts. Un portefeuille large de conséquences environnementales et sociales permet de mieux éclairer les décisions des managers vers une plus grande soutenabilité.

**3** La troisième étape, celle de la collecte des données de conséquences environnementales et sociales, est la plus chronophage. La méthode choisie a un impact déterminant sur la précision et la représentativité des données. L'échelle de précision varie de la mesure directe de la conséquence environnementale (capteurs d'émission de gaz, mesure de la pollution des eaux en sortie d'usine...), à une approche générale à partir de données de tableaux entrées-sorties étendus aux impacts environnementaux, qui compilent des données d'impact par unité de chiffre d'affaires, secteur d'activité et zone

géographique<sup>3</sup>. À l'échelle intermédiaire, on retrouve la méthode d'analyse de cycle de vie environnementale, qui repose à la fois sur des données spécifiques à l'entreprise et des données d'impact génériques.

La collecte et la compilation des données sociales, bien que reposant sur des outils différents, s'appuient également sur des données spécifiques (heures de formation, rémunération...) ou génériques (dépenses de santé par pays, salaire minimum...). Le manque de disponibilité immédiat des données, les coûts associés à la mise en place de leur collecte et l'absence, à l'heure actuelle, de système d'information configuré pour la collecte de données multi-capitales sont des obstacles majeurs au développement de ces méthodes. Les données sociales, notamment dans l'analyse de chaîne de valeur, peuvent reposer sur une analyse de cycle de vie sociale. Cette méthode reste cependant très marginalement mise en œuvre de par sa complexité.<sup>4</sup>

**4** La dernière étape est celle de la monétarisation. Dans la grande majorité des cas<sup>5</sup>, cette étape repose sur une évaluation des coûts pour la société<sup>6</sup> des conséquences environnementales et sociales. Si l'on prend l'exemple des émissions de gaz à effet de serre, l'utilisation d'un montant de taxe carbone peut faire varier le montant de 10€ à 120€ la tonne. Si la plupart des entreprises communiquent les valeurs utilisées, c'est généralement dans une annexe, sans questionner leur sens et leur portée. Lorsqu'aucune donnée de marché n'existe, les valeurs retenues sont fréquemment des données de consentement à payer. Ces valeurs sont issues d'enquêtes auprès d'un groupe restreint d'individus à une période et un territoire donnés et ayant fait l'objet d'une publication scientifique. Les mêmes études sont donc souvent réutilisées par des entreprises dont les contextes sont très différents, et ce parfois plusieurs années après la réalisation de l'enquête. Les chiffres sont dans le meilleur des cas corrigés pour prendre en compte l'inflation et la parité monétaire.

3. La base de données Exiobase compile par exemple des données d'émissions et de consommation de ressources.

4. Un groupement d'entreprises intéressées par la démarche a développé une méthode pour évaluer le cycle de vie des produits.

5. BSO Origin dans son *Full Cost Accounting* ou encore la méthode CARE utilisent des valeurs de coûts de réduction ou de remédiation des impacts environnementaux. Ces exceptions sont peu nombreuses.

6. Par « coût pour la société » est entendu le montant que des individus ou des États associent à ces impacts.

## Monétariser ou ne pas monétariser ? Une question d'ordre éthique

Au-delà de la méthodologie, le processus de monétarisation interroge la façon dont nous concevons notre relation à la nature et au vivant (Maris, 2014). Attribuer une valeur monétaire à des « services » rendus par la nature renvoie à une approche utilitariste de l'extra-financier, conçu comme un ensemble de ressources qu'il s'agit de *manager*. La nature n'est pas conçue comme un ensemble de sujets avec lesquels l'humain coexiste, mais comme un objet dont nous chercherions à maximiser l'utilité (Gudynas, 2014). L'enthousiasme croissant lié à la monétarisation de l'extra-financier, notamment de la nature et de la biodiversité, fait même craindre à certains sa financiarisation (Gibassier et Arjaliès, 2020), c'est-à-dire l'utilisation de mécanismes de la finance (retour sur investissement, performance, spéculation...) comme modes d'incitation à conserver les ressources. Dans les milieux académiques, institutionnels et militants, de nombreuses voix s'élèvent contre cette dérive qui mettrait à mal la protection des écosystèmes auxquels nous appartenons.

## Quel avenir pour les modèles multi-capitaux ?

Une fois les calculs réalisés, la présentation des résultats prend des formes variées : bilan et compte de résultat, tableaux de bord, ou encore graphiques présentés sous le nom de « signature de soutenabilité ». Chaque calcul étant fait sur un périmètre *ad hoc*, avec des méthodes de collecte de données d'impact et de monétarisation variables, il va sans dire que la **comparaison d'entreprises sur la base des résultats de comptabilité multi-capitales n'a pas de sens à l'heure actuelle**.

Une autre limite fondamentale de ces modèles réside dans l'**absence de contexte des valeurs calculées** (cf. article p. 30). Sans lien entre les résultats et un cadre comme les limites planétaires (Rockström *et al.*, 2015) ou un référentiel de développement durable (principes de soutenabilité ou Objectifs de Développement Durable

par exemple), les modèles, bien que multi-capitaux, ne renseignent pas sur la soutenabilité des activités de l'organisation. Ils permettent de rendre compte de l'évolution des dimensions calculées, mais rien ne permet d'évaluer si cette évolution suffit à assurer la soutenabilité des activités. Sur la base de ce constat, de rares **formats analogiques** (Lamberton (2000), Taïbi (2019), modèle LIFTS – Cf. article p. 118), imitant les comptes financiers sans les modifier, combinent la notion de capital, de principes et limites, sans opter pour la monétarisation. Ce faisant, ils visent à évaluer la contribution des activités de l'organisation à l'atteinte d'un objectif de développement durable global. Leur utilisation est cependant restée limitée à une expérience unique dans les deux premiers exemples. Confrontés à des limites, qu'elles soient planétaires ou normatives, les résultats des entreprises montrent leur incapacité à respecter les conditions nécessaires à un développement durable (notamment au niveau environnemental). Ce constat ne permet pas de développer une image positive auprès des parties prenantes. Une telle prise de conscience n'est-elle pas nécessaire à la mise en œuvre des changements profonds qui permettraient de réorienter nos trajectoires communes vers un état soutenable et souhaitable ?

## LES TROIS GRANDES FAMILLES D'OUTILS DE COMPTABILITÉ MULTI-CAPITAUX

	Principe	Effet sur les états financiers de l'entreprise
<b>Calculs de coûts intégraux (Full Cost Accounting)</b>	$\begin{matrix} \text{Profit} \\ + \\ \text{Coûts des externalités environnementales} \\ \text{(généralement négatives)} \\ = \\ \text{PROFIT DIMINUÉ} \end{matrix}$	<p>NON</p> <p>Permet la création d'outils de pilotage complémentaires à la gestion financière mais non intégrés</p>
<b>Signatures de soutenabilité (Sustainability Assessment Models)</b>	$\begin{matrix} \text{Profit} \\ + \\ \text{Coûts et bénéfices des externalités} \\ \text{environnementales, économiques et sociales} \\ = \\ \text{VALEUR NETTE CRÉÉE} \end{matrix}$	<p>NON</p> <p>Permet la création d'outils de pilotage complémentaires à la gestion financière mais non intégrés</p>
<b>Outils de comptabilité intégrée</b>	<p><b>Compte de résultat :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Provisions pour charges de maintien des capitaux naturel et humain</li> <li>• Produits dans le cas d'effets positifs</li> </ul> <p><b>Bilan :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actif : actif naturel et humain</li> <li>• Passif : dette égale à la valeur de maintien de ces entités physiques</li> </ul>	<p>OUI</p> <p>Modification des états financiers de l'entreprise en intégrant des capitaux extra-financiers monétisés</p>

Format de restitution	Expérimentations	Exemples
Tableaux croisés impact/niveau de la chaîne de valeur, tableaux représentant les charges et produits par activité et étape du cycle de vie...	Une première vague d'expérimentation dans les années 1990-2000, puis une seconde dans les années 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Environmental Profit &amp; Loss (EP&amp;L ou compte de résultat environnemental)</i> conduit tous les ans par Kering depuis 2010</li> <li>• <i>Environmental Profit &amp; Loss (EP&amp;L)</i> conduit par Novo Nordisk en 2014</li> </ul>
Graphiques présentés sous le nom de « signature de soutenabilité », mapping des impacts positifs et négatifs exprimés en valeur, calcul de la valeur globale...	300 expérimentations dans le monde selon la Value Balancing Alliance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>The True Cost Accounting For Food Farming &amp; Finance</i> d'Eosta en 2017</li> <li>• Outil « True Value » développé par KPMG</li> </ul>
Création de nouvelles lignes pour les capitaux sociaux et environnementaux dans les bilans et comptes de résultats de l'entreprise, comparaison des comptes de résultats financier et extra-financier...	Peu d'entreprises ont expérimenté ces outils, et rares sont celles qui ont communiqué sur la méthodologie et les outils employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modèle CARE, développé par Jacques Richard</li> <li>• <i>Impact Weighted Accounts</i> de Harvard Business School</li> </ul>

Librement adapté à partir du rapport « Quelles connexions entre la comptabilité financière et le non-financier ? » de la Chaire Performance Globale Multi-Capitaux d'Audencia (2020)

## COMPTABILITÉ CARBONE, COMPTABILITÉ DE L'EAU... : QUID DES AUTRES COMPTABILITÉS EXTRA-FINANCIÈRES ?

Ces dernières années, les modèles comptables extra-financiers se sont multipliés : comptabilité de l'eau, de la biodiversité, carbone... Ces méthodes se concentrent souvent sur un seul type de capital, et ne sont donc pas abordées dans cette étude dédiée aux modèles multi-capitaux. Toutefois, il convient de noter que les comptabilités carbone – qui ont fait l'objet de nombreuses

méthodologies – sont aujourd'hui largement utilisées par les entreprises. Elles sont parfois préférées aux modèles comptables multi-capitaux jugés trop expérimentaux, comme dans le cas d'Ynsect<sup>1</sup> : « *La réflexion sur les modèles comptables multi-capitaux est intéressante mais il est difficile de l'opérationnaliser. Sur le carbone, les outils existent et sont concrets. C'est pourquoi le pilotage*

*de notre stratégie climat biodiversité est une combinaison entre une comptabilité type Net Zero Initiative et une analyse de cycle de vie conséquentielle (ACV-C)<sup>2</sup>. Ces ACV-C nous permettent de définir un budget dédié aux émissions de gaz à effet de serre, puis d'élaborer une comptabilité qui nous guide vers la neutralité carbone »* Jean-Gabriel Levon, co-fondateur d'Ynsect.

1. Ynsect est une entreprise française spécialisée dans l'élevage et la transformation d'insectes. Grâce au référentiel Net Zero Initiative (développé par le cabinet Carbone 4), elle a élaboré une comptabilité carbone en dédiant un budget à ses émissions de Co<sub>2</sub>e.

2. L'analyse de cycle de vie conséquentielle (ACV-C) permet d'étudier les impacts environnementaux consécutifs à un changement survenant dans le cycle de vie d'un produit.

PORTAIT

# EOSTA

## LA COMPTABILITÉ DU COÛT RÉEL POUR L'ALIMENTATION, L'AGRICULTURE ET LA FINANCE<sup>1</sup>

ENTRETIEN AVEC VOLKERT ENGELSMAN

CEO



**Eosta est une entreprise néerlandaise de distribution de fruits et légumes bio exotiques. Représentant plus d'un millier de producteurs à travers le monde, elle domine aujourd'hui le marché européen. En 2017, l'entreprise se lance dans un projet pilote de « comptabilité du coût réel », afin de rendre compte des coûts et bénéfices sociaux, environnementaux et économiques engendrés par l'agriculture biologique et équitable, en opposition à l'agriculture conventionnelle.**

### La création d'une entreprise militante

Portés par l'effervescence mondiale autour du développement durable, Volkert Engelsman et Willem van Wijk créent en 1990 Eosta, une entreprise d'importation et de distribution de fruits et légumes frais exotiques, bios et issus du commerce équitable. Après avoir constaté les dérives des marchés agricoles internationaux en travaillant chez Cargill (société nord-américaine de commerce de matières premières), Volkert Engelsman souhaitait construire un modèle alternatif : « dans la grande distribution, l'histoire derrière le produit et l'impact sur l'homme et la planète ne comptent pas. Moins nous nous en pré-occupons, plus il est facile de générer du profit. Nous avons donc souhaité mettre un terme à cette situation et proposer un partage plus juste de la valeur et une nouvelle définition du profit. »

L'entreprise cherche donc à sensibiliser les consommateurs aux conditions de production des produits et leur impact sur la société et la planète. C'est ainsi qu'est créée Nature & More en 2004, une marque consommateur « trace and tell » (traçabilité et histoire), qui met en lumière les engagements et efforts des producteurs pour développer une agriculture bio et durable. Trois ans plus

tard, Eosta co-fonde l'entreprise de conseil en agronomie Soil & More Impacts pour aider les producteurs à conserver et régénérer leurs terres agricoles.

### Monétiser l'impact : une suite logique dans le projet d'entreprise

En partenariat avec EY et Soil & More Impacts, Eosta se lance en 2017 dans le projet pilote de « comptabilité du coût réel », pour comparer les coûts et bénéfices économiques, sociaux et environnementaux générés par l'agriculture biologique, en comparaison avec l'agriculture conventionnelle<sup>2</sup>.

2. Les comparaisons entre agriculture biologique et conventionnelle ont été réalisées sur les parcelles de plusieurs types de production : pommes d'Argentine, tomates des Pays-Bas, raisin d'Afrique du Sud... Dans la majorité des cas, les équipes d'Eosta ont évalué l'impact chez leurs partenaires cultivateurs produisant à la fois en agriculture biologique et en agriculture conventionnelle.

### EOSTA EN CHIFFRES

- > 100 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2020
- > 120 collaborateurs

1. En anglais : «The True Cost Accounting for Food, Farming and Finance» (TCA-FFF)

### LA MÉTHODE DE COMPTABILITÉ DU COÛT RÉEL

La « comptabilité du coût réel » a été développée en 2017 par le cabinet de conseil et d'audit financier EY et l'entreprise néerlandaise Soil & More Impacts, dédiée à la préservation et à la reconstruction des sols fertiles dans le monde.

Cette méthode cherche à rendre visibles les « effets cachés » liés à la production agricole (impact sur le climat, la qualité de l'eau, l'érosion des sols...), pour guider les consommateurs, les entreprises, les investisseurs et les politiques dans leurs décisions, et ainsi soutenir les entreprises éthiques et respectueuses de l'environnement.

Plusieurs étapes sont nécessaires à sa mise en œuvre :

- **Identification de l'objet étudié et choix du périmètre d'évaluation** : idéalement, les impacts sont mesurés tout au long de la chaîne de valeur de l'entreprise.
- **Mesure des impacts économiques, sociaux et environnementaux liés à la production d'unité supplémentaire** à l'aide de référentiels reconnus,

notamment le *GHG Protocol* pour les émissions de gaz à effet de serre, les outils *ClimWat* et *CropWat* de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) pour l'eau, et les indicateurs de développement durable de la Global Reporting Initiative (GRI).

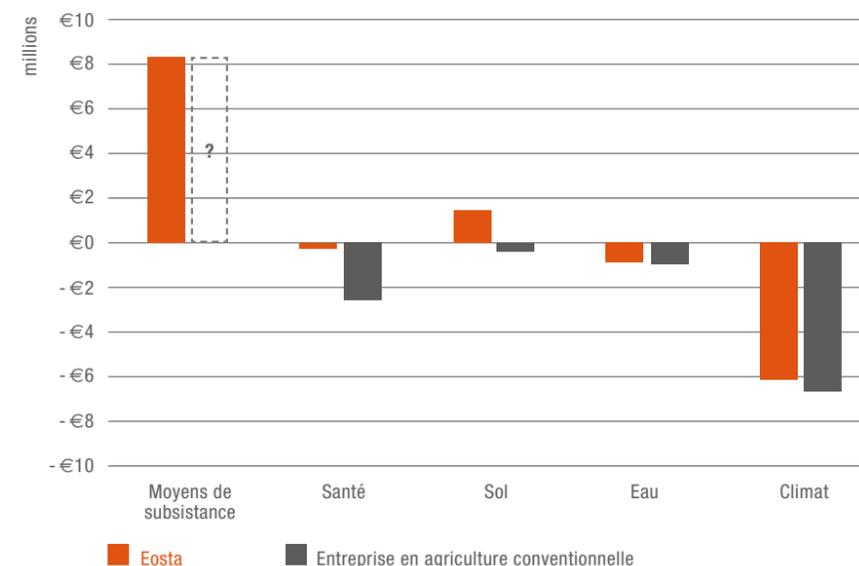
- **Monétarisation des impacts mesurés** à l'aide de méthodologies reconnues, comme les lignes directrices *Sustainability Assessment for Food and Agricultural systems (SAFA)* du FAO, les méthodes de Natural Capital Coalition et du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

Les résultats font apparaître les coûts et bénéfices économiques, sociaux et environnementaux liés à la production agricole, et sont généralement représentés sous forme de matrice « Profit and Loss » (P&L)<sup>1</sup> et/ou de graphique en cascade. La comptabilité du coût réel n'implique pas de modification des états financiers de l'entreprise.

1. Très utilisés dans le milieu des entreprises cotées, les outils « Profit and Loss » permettent de calculer les coûts et les bénéfices liés au développement d'une activité.

### REPRÉSENTATION P&L DES COÛTS ET BÉNÉFICES DES PRODUITS D'EOSTA ET D'UNE ENTREPRISE CONVENTIONNELLE EN 2015

En 2015, les bénéfices associés à la préservation des sols chez les partenaires producteurs d'Eosta sont de l'ordre d'1,5 million d'euros. En revanche, l'érosion des sols chez les partenaires producteurs d'une entreprise conventionnelle a engendré des coûts de l'ordre de 500 000 €.



« Nous parlons du coût des externalités depuis des décennies : il s'agit maintenant d'être capable de lui donner une valeur en euros. On ne peut pas tout monétariser, mais il y a certaines choses auxquelles on peut attribuer une valeur monétaire : le climat, l'eau, le sol, et quelques autres. Nous ne prétendons pas élaborer le prochain rapport scientifique en la matière, mais essayons d'appliquer ce principe à l'ensemble de notre chaîne d'approvisionnement. »

Eosta a évalué les coûts et bénéfices économiques, sociaux et environnementaux de plusieurs de ses produits (pommes, citrons...) à partir de données de 2015. Ces mesures ont été réalisées sur certaines étapes de la chaîne de valeur (fabricants d'intrants agricoles, producteurs agricoles, distributeur, *retailers*, consommateurs), selon 5 domaines d'impact :

- **Moyens de subsistance** : mesure de l'impact socio-économique du distributeur Eosta sur ses différentes parties prenantes, dont ses salariés, ses actionnaires et l'État néerlandais (rémunération des employés, bénéfice net, loyer, amortissement, intéressement). Au moment de l'étude, Eosta ne disposait pas des données nécessaires pour évaluer son impact socio-économique à l'échelle des producteurs.

- **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 (CO<sub>2</sub>, CH<sub>4</sub> et N<sub>2</sub>O – Scope 3) et de la séquestration de carbone à l'échelle des fabricants d'intrants agricoles, des partenaires producteurs et du distributeur Eosta.
- **Eau** : mesure de l'utilisation et de la pollution de l'eau chez les partenaires producteurs. Eosta ne disposait pas de données fiables pour mesurer les pénuries d'eau.
- **Sol** : mesure de l'érosion des sols chez les partenaires producteurs. La fertilité des sols n'est pas évaluée en l'absence de consensus sur sa méthode de mesure et de valorisation monétaire.

Ensuite, différents KPIs issus de référentiels reconnus (cf. encart sur la méthodologie de la comptabilité du coût réel) ont permis d'associer à chaque mesure d'impact une valeur monétaire. Les coûts qui en résultent sont incorporés dans une matrice P&L et sont comparés à ceux d'une entreprise conventionnelle.

À l'issue de l'expérimentation, les conclusions sont plutôt encourageantes pour Eosta : les bénéfices liés à l'impact économique, social et environnemental de l'agriculture biologique seraient en somme plus élevés que les bénéfices réels d'une entreprise en agriculture conventionnelle.

### Biais méthodologiques et pistes de réflexion

L'entreprise ne cache pas les difficultés qu'elle a rencontrées dans la mise en œuvre d'une telle comptabilité. Comme pour d'autres méthodes de mesure extra-financière, l'un des principaux freins reste le manque de données fiables et comparables : « Généralement, une grande quantité de données est collectée au niveau des exploitations agricoles, mais elles ne sont pas toujours utiles pour ce genre de comptabilité. Il est pourtant primordial que les indicateurs clés de performance (KPI) soient déterminés de manière adaptée aux besoins. Cela permettrait de réduire la quantité de données collectées et de développer une approche cohérente et harmonisée de comptabilité du coût réel » (Rapport TCA-FFF, 2017).

Par conséquent, certains impacts n'ont pu faire l'objet d'une analyse suffisamment approfondie. C'est par exemple le cas de l'impact sur la biodiversité, qui n'a pas pu être évalué faute de temps, de ressources et de données. Comme l'explique Volkert Engelsman, de nouvelles recherches sont en cours pour créer une méthodologie robuste, destinée à améliorer la résilience des chaînes de valeur agroalimentaire<sup>3</sup> :

« Notre prochain défi de co-créer un dénominateur commun pour que d'autres entreprises puissent utiliser cette comptabilité. Nous devons également persuader nos auditeurs financiers (EY et PwC) d'inclure ces nouveaux indicateurs dans leurs protocoles pour permettre un passage à l'échelle. Il nous faut prototyper le « nouveau normal » dans nos systèmes alimentaires, et placer la santé personnelle, sociale et environnementale au cœur de nos préoccupations. »

3. À la suite de ce projet pilote, la Global Alliance for the Future of Food commande à l'entreprise Soil & More Impacts et le TMG Thinktank for Sustainability un inventaire des méthodes de comptabilité du coût réel. Le rapport a été publié en juillet 2020.

## LE POINT DE VUE DE NOTRE EXPERT ACADÉMIQUE

Pour comprendre les choix méthodologiques d'Eosta, il importe de rappeler leur objectif dans cette démarche de comptabilité : comparer les produits biologiques qu'ils commercialisent aux produits issus de l'agriculture conventionnelle. Ce faisant, l'évaluation d'Eosta vis-à-vis des distributeurs conventionnels est une comparaison des impacts environnementaux de la production de fruits biologiques et conventionnels. On peut néanmoins souligner les limites suivantes :

- **L'activité conventionnelle est modélisée uniquement sur la partie environnementale de la production agricole et omet l'aspect social.**

La collecte de données ayant été faite auprès de leurs fournisseurs, qui ont des parcelles en agriculture biologique et d'autres en conventionnel, il aurait été judicieux d'inclure cette partie dans l'étude.

- **La question de la santé des travailleurs et consommateurs est traitée uniquement sous l'angle des pesticides.** Or d'autres aspects peuvent également l'impacter, comme la logistique au travers des émissions de particules fines par exemple.

- **Les enjeux environnementaux priorités sont ceux liés à la production agricole** : état des sols, consommation d'eau et émissions de gaz à effet de serre. Ici encore, les autres effets environnementaux (pollution de l'air, pollution de l'eau) ne sont pas pris en compte.

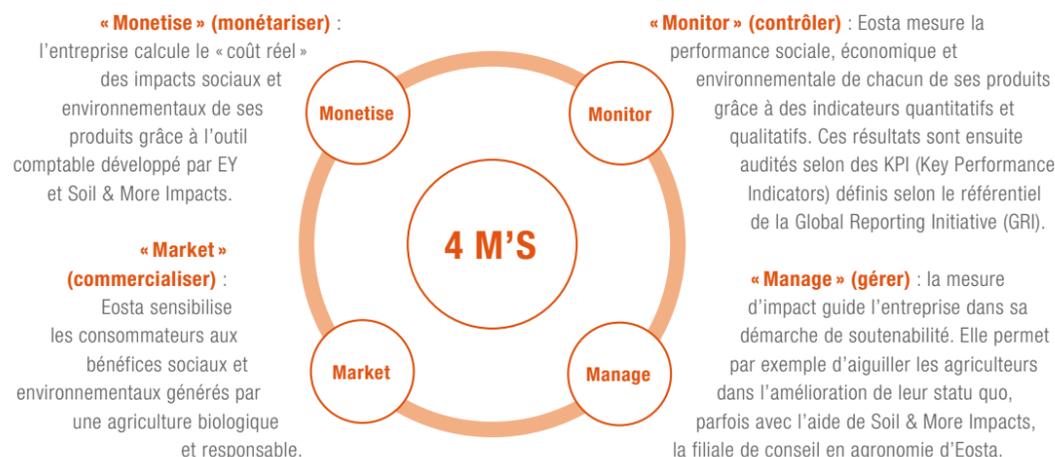
- **La monétarisation, en masquant les données physiques, ne permet pas en soi de comprendre les différences entre les deux modes de production.**

- **En l'absence de référence aux limites planétaires**, les résultats ne permettent pas d'évaluer la soutenabilité réelle des activités.

Les méthodes d'évaluation environnementales utilisées sont donc intéressantes, mais elles ne se prêtent pas complètement à l'exercice de comparaison voulu par Eosta, qui fait cependant preuve de transparence sur les limites son étude et sur ses prolongements nécessaires.

### LA PHILOSOPHIE DES « 4 M »

La philosophie d'Eosta est aujourd'hui guidée par quatre grands principes, déclinés en objectifs opérationnels :



PORTRAIT

## ARECO ET XYLEO L'EXPÉRIMENTATION DU MODÈLE CARE

ENTRETIENS AVEC MICHEL GSCHWIND (ASSOCIÉ CO-FONDATEUR D'ARECO)  
ET CHARLOTTE DAEFFLER (ASSOCIÉE CO-FONDATRICE DE XYLEO)



À Grasse, capitale mondiale de la parfumerie, tout un écosystème d'entrepreneurs s'engage pour accélérer la transition écologique et sociale du territoire. Parmi eux, ARECO et XYLEO, qui après avoir découvert l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, ont décidé d'éprouver une forme nouvelle de comptabilité durable : le modèle CARE.

### ARECO

En 1998, Michel Gschwind fonde ARECO autour d'une technologie nouvelle permettant de fragmenter des liquides afin d'obtenir un brouillard extrêmement fin : la nébulisation. Aujourd'hui très utilisée dans les supermarchés, elle améliore la conservation des fruits et légumes frais, et permet ainsi de réduire le gaspillage alimentaire et de maintenir les qualités organoleptiques des aliments.

Engagée dans la transition alimentaire et la lutte contre l'obsolescence programmée, l'entreprise tente de transformer son modèle économique selon les principes de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. ARECO propose désormais une offre servicielle, à travers un système d'abonnement, de location et de garantie à vie de ses machines.

### ARECO EN CHIFFRES

- > 15,5 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2020
- > 135 collaborateurs
- > 15 prix RSE depuis 2011

### XYLEO EN CHIFFRES

- > 1,7 million d'euros de chiffre d'affaires en 2020
- > 15 collaborateurs
- > 60 chantiers en 2020
- > 10 formations individuelles financées en 2020

### XYLEO

Spécialiste de l'ouvrage structurel en bois, l'entreprise XYLEO est fondée en 2014 par Yannick et Charlotte Daeffler. Au départ du projet, une volonté de « faire autrement » dans le secteur complexe du bâtiment. Dans ce milieu, les modèles économiques construits sur des logiques de volume (i.e. modèles dont la rentabilité est fondée sur le nombre de chantiers pris en charge) impliquent une raréfaction de la ressource en même temps que l'entreprise se développe.

L'entreprise propose une offre autour de la charpente et la construction bois, en intégrant une démarche d'éco-conception et d'éco-construction adaptée au marché local. Une innovation dans le secteur du bâtiment, dans lequel la recherche du « moins cher » prime souvent sur l'intégration d'exigences environnementales.

### Les attentes : rendre visible l'engagement écologique et social de l'entreprise

Les équipes d'ARECO et de XYLEO se sont lancées dans l'aventure CARE avec une attente commune : valoriser leur engagement en faveur de la transition écologique et sociale. Au moment de l'expérimentation, aucune des entreprises n'avait mis en place d'outils de reporting extra-financier. Toutes deux cherchaient donc à rendre compte de leurs efforts pour la préservation

### LA MÉTHODE CARE COMPREHENSIVE ACCOUNTING IN RESPECT OF ECOLOGY

La méthode CARE a été conçue en 2012 par le professeur émérite et ancien expert-comptable Jacques Richard. Ses travaux sont désormais poursuivis par le chercheur et maître de conférences Alexandre Rambaud, au sein de la Chaire Comptabilité Ecologique.

CARE a pour ambition d'étendre la notion de solvabilité financière (i.e. la capacité de l'entreprise à rembourser l'intégralité de ses dettes par la vente de tous ses actifs) à la solvabilité environnementale et sociale. Elle incorpore les capitaux humains et naturels dans la comptabilité « classique » d'une entreprise et les considère, au même titre que le capital financier, comme des entités à maintenir dans leur intégrité.

La méthode repose sur un principe de soutenabilité forte, selon lequel aucun capital n'est substituable à un autre.

Plusieurs étapes sont nécessaires à sa mise en œuvre :

- **Identification des capitaux naturels et humains mobilisés dans le périmètre légal de l'entreprise (et non dans sa responsabilité étendue)** avec les différentes parties prenantes de l'organisation.

Issue du monde académique, la méthode CARE est encore au stade de développement opérationnel. Le cabinet d'expertise-comptable Compta Durable® a mené près de 25 expérimentations avec des entreprises de tailles et de secteurs divers.

À l'exception de Fermes d'Avenir, aucune expérience n'a donné lieu à une communication externe. Il est ainsi difficile d'estimer l'écart entre la méthode telle que développée d'un point de vue théorique et la façon dont les organisations s'en saisissent.

Les témoignages suivants relèvent donc de la perception des entreprises (attentes, difficultés rencontrées, apports de la méthode) à l'issue d'une expérimentation de neuf mois pendant la période COVID-19, et invitent à davantage d'implémentation et de recul.

des ressources naturelles et humaines, souvent invisibles aux yeux de leurs parties prenantes.

**Charlotte Daeffler (XYLEO) :** Nous avons suivi l'expérimentation CARE pour pouvoir communiquer avec nos parties prenantes à travers un langage commun. Nous avons parfois des problèmes de dialogue avec les personnes qui ne partagent pas nos questionnements sur le développement durable. Or tout le monde comprend les chiffres : ils nous permettent d'échanger avec nos fournisseurs, nos clients, nos banquiers et nos salariés.

- **Définition de leur niveau de préservation et de conservation :** les parties prenantes définissent des niveaux d'acceptabilité (seuils) des capitaux sur la base de référentiels scientifiques (Science Based Targets pour les émissions de gaz à effet de serre par exemple).
- **Élaboration de scénarii de préservation et de conservation, et identification des délais de mise en œuvre :** l'organisation élabore des scénarii pour atteindre les niveaux de préservation identifiés à l'étape précédente. Elle identifie ensuite les écarts entre ses activités et les actions nécessaires pour atteindre ces niveaux de préservation.
- **Évaluation des coûts associés à ces actions :** la dépréciation des capitaux est anticipée par l'enregistrement d'un amortissement.
- **Réalisation des comptes annuels intégrés :** les capitaux humains et naturels sont inscrits au passif du bilan, au montant de leur coût de préservation. Ils représentent une forme de « dette écologique et sociale » pour l'entreprise. Les actifs correspondent à l'utilisation qui est faite de ces capitaux. *In fine*, le compte de résultat fait apparaître les profits disponibles après le renouvellement de l'ensemble des capitaux dégradés par l'activité.

**Michel Gschwind (ARECO) :** Nous voulions mesurer des capitaux autres que financiers. Je pense que c'est intéressant pour nos clients, nos fournisseurs, nos banquiers de se rendre compte que derrière nos chiffres, nous avons envie de nous engager en faveur du développement durable. Aujourd'hui, on ne peut pas mesurer ou comparer notre engagement avec d'autres entreprises du secteur. Cette comptabilité représentait donc un moyen de le valoriser.

## Difficultés dans la mesure des capitaux extra-financiers

Au cours de cette expérimentation, seulement deux capitaux ont été analysés : le capital atmosphère et le capital humain. Une frustration pour les deux entreprises, qui auraient souhaité mesurer des ressources clés de leurs activités, comme le capital « forêt » dans le cas de XYLEO, et le capital « eau » dans le cas d'ARECO... Ce qui n'est pas toujours simple à mesurer.

**Michel Gschwind (ARECO) :** *La définition des capitaux à préserver et d'indicateurs de suivi était une étape difficile. Nous n'avons pas pu prendre en compte l'action que nous réalisons au profit de nos clients (réduction du gaspillage alimentaire, etc.), alors que notre impact est plus important chez eux que chez nous en interne. C'est donc une forme de manque à gagner, car plus notre impact est positif, moins notre dette sera importante dans le cadre du coût de la maintenance.*

*Pour mesurer le capital humain, nous avons déjà quelques indicateurs, comme le taux de turn-over ou le salaire minimum décent défini par les salariés via nos enquêtes de satisfaction. Mais nous manquons d'informations pour mesurer le capital naturel. Le diagnostic CO<sub>2</sub> de notre bâtiment était par exemple trop vieux. Se pose également la question de l'interdépendance des capitaux : nous n'avons pas fait de lien définitif entre capital humain et environnement, nous aurions pu aller plus loin sur ce sujet.*

**Charlotte Daeffler (XYLEO) :** *Il y a eu une déception de départ car travaillant dans le bois, nous aurions souhaité pouvoir mesurer le capital forêt. Mais finalement, le capital humain est déjà un grand enjeu dans le bâtiment, puisqu'il s'agit de métiers physiquement très durs et souvent mal rémunérés. Or c'est notre responsabilité d'entreprise de conserver la santé de nos salariés. Nous ne pouvons accepter qu'une personne arrive en bonne santé dans le monde du travail, et qu'elle ressorte inapte et inemployable pour la société. Par exemple, un de nos salariés a des problèmes de dos et de genou, ce qui le rend inapte à son métier de chef d'équipe charpentier, à seulement quarante ans ! Nous avons choisi de l'accompagner dans une transition professionnelle en l'aidant à monter son dossier travailleur handicapé, puis à trouver une formation accessible avec un CAP lui permettant de valoriser ses compétences en conception, préparation et suivi chantier. Il suit aujourd'hui une*

## PAROLE DE DAF : LES DIFFICULTÉS LIÉES AU MANQUE D'INFORMATION EXTRA-FINANCIÈRE

« Le problème quand vous êtes un financier, c'est que vous vivez dans un monde de normes. Pour que les KPI (Key Performance Indicators) de comptabilité durable soient suivis, il faudrait qu'ils soient intégrés dans les ERP\* des entreprises, aujourd'hui bloqués par le Plan Comptable Général français. Sans quoi nous ne sommes ni comparables, ni publiables. Il n'y a pas de contrôle ou d'audit, notre banquier ne valoriserait pas notre démarche. Pour que le modèle soit une réelle comptabilité, il faut donc des normes, des curseurs et des règles scientifiques. »

Cécile Brunie, directrice financière chez ARECO

\* L'ERP (Enterprise Resource Planning) est un logiciel de gestion qui permet de suivre au quotidien l'ensemble des processus opérationnels d'une entreprise (gestion comptable, ventes et gestion commerciale, gestion des stocks...).

*formation avec l'AFPA (Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes) pour obtenir un équivalent de technicien professionnel en études construction bois. Avec la comptabilité CARE, nous avons chiffré le coût que nous associons au maintien ou au développement des compétences de ce salarié (formation, accompagnement médical, aide à la reconversion professionnelle...), chose dont on ne tient absolument pas compte dans la comptabilité classique. Nous sommes intervenus ici au niveau de ce que CARE nomme « la prévention tertiaire », c'est à dire réparer les conséquences de l'exposition à un risque. Mais le véritable enjeu est d'intervenir en « prévention primaire », c'est-à-dire en maîtrisant ou supprimant les facteurs de risque existants en agissant sur l'organisation et les conditions de travail.*

## Une prise de conscience de l'impact de l'entreprise

Après neuf mois d'expérimentation – perturbés par la crise sanitaire –, Michel Gschwind et Charlotte Daeffler concluent que de nombreux développements sont

encore nécessaires avant que le modèle CARE puisse s'appliquer à la réalité de l'entreprise. Néanmoins, chacun remarque avoir été sensibilisé aux impacts liés aux activités de son organisation.

**Michel Gschwind (ARECO) :** *Cette expérimentation nous a permis de nous rendre compte des impacts négatifs de certaines de nos activités. Par exemple, cela nous a confirmé l'intérêt de chercher à limiter les impacts de nos techniciens quand ils se déplacent et d'éviter les déplacements inutiles. Voir l'impact négatif pourrait avoir des conséquences décisionnelles : nous étudierions*

## LE POINT DE VUE DE NOTRE EXPERT ACADÉMIQUE

Comme l'ont découvert les expérimentateurs, la comptabilité CARE repose sur un ensemble de données qui ne sont pas directement visibles dans le modèle. Aussi, la compréhension et l'évaluation des comptes obtenus ne peut se faire que sur la base d'annexes détaillées explicitant :

- **La définition des capitaux à conserver et des indicateurs de mesure de cette conservation :** par exemple, le capital « atmosphère » renvoie ici aux contributions des entreprises au réchauffement climatique via leurs émissions de gaz à effet de serre. Le terme choisi pourrait tout aussi bien justifier la prise en compte des émissions de particules fines ou encore l'acidification de l'air (en lien avec les activités logistiques).
- **Le niveau cible de maintien des capitaux :** une fois le capital délimité, un niveau cible doit être défini. On peut pour cela se baser sur les limites planétaires, mais la méthode en soi ne contient pas de préconisation précise. Si d'un point de vue théorique, elle vise la soutenabilité des capitaux, elle ne donne pas aux entreprises les moyens pratiques de concrétiser cet objectif.
- **Le périmètre de mesure des capitaux :** le modèle CARE s'applique au périmètre juridique de l'entreprise. Les impacts pris en compte sont donc ceux issus des opérations possédées par l'organisation, mais n'intègrent pas les impacts sur la chaîne de la valeur. Par conséquent, les impacts sur les capitaux des fournisseurs, ou de l'utilisation des produits par leurs clients ne sont pas pris en compte. On court donc le risque de transferts d'impacts<sup>1</sup> qui ne sont pas visibles.
- **La méthode de mesure des impacts et la nature des actions de conservation mises en œuvre :** le modèle ne

*comment modifier nos activités pour réduire cet impact, au cas où il ne serait pas acceptable.*

**Charlotte Daeffler (XYLEO) :** *Le principal apport du modèle CARE est qu'il nous a permis de mieux appréhender les capitaux impactés par l'entreprise. Le capital humain inclut le maintien des compétences, le développement personnel, les risques psycho-sociaux, la formation tout au long de la vie, le salaire décent... Nous avons compris sur quels mécanismes nous pouvions agir et par où commencer pour améliorer notre impact sur les capitaux naturels et humains.*

se conçoit pas sans la mise en place d'un contrôle de gestion socio-environnemental adapté aux capitaux à conserver, peu mentionné dans la méthode. Elle ne renseigne pas non plus les organisations sur les mesures à mettre en œuvre, puisque la définition des capitaux se fait à titre individuel par les entreprises.

- **L'état du capital exprimé en grandeurs physiques :** la comptabilité CARE permet de suivre l'engagement des entreprises à la conservation des capitaux au travers des dépenses qu'elle met en œuvre pour les conserver. Cependant, le suivi de ces dépenses n'équivaut pas à la mesure de l'état du capital. Son maintien n'est donc pas, en l'absence de données physiques, visible dans les comptes. De plus, l'absence de cadre normatif, réglementaire ou volontaire sur le niveau de conservation des capitaux rend impossible -comme pour les autres méthodes- la comparaison des entreprises entre elles. Quand bien même elles viseraient le même niveau de maintien sur un capital donné, le modèle ne rendant visible que le montant des actions choisies par les entreprises pour l'atteindre, leur comparaison peut mener à des contresens. En effet, un montant élevé est-il le signe d'une recherche de plus grande efficacité dans le maintien des capitaux, d'un mode de production plus néfaste nécessitant plus d'actions de compensation ou encore de *sourcing* de solution moins performant ?

En conclusion, le modèle CARE est un modèle intégré qui a pour ambition une soutenabilité des éléments naturels et humains « pour ce qu'ils sont », sans substitution entre les capitaux. La mise en œuvre du modèle n'a de sens que si le système de contrôle de gestion de l'entreprise est dimensionné pour un suivi en grandeurs physiques des capitaux.

1. Un transfert d'impact est un déplacement d'impacts environnementaux dans la chaîne de valeur. Par exemple, une entreprise peut choisir de s'approvisionner auprès d'un fournisseur plus proche géographiquement, ce qui lui permet de réduire le transport en camion et donc les émissions de gaz à effet de serre (GES) prises en compte dans son périmètre légal. Ce fournisseur peut cependant se fournir plus loin que le précédent, ou utiliser le transport en avion : dans les faits, la réduction de GES de l'entreprise s'associe donc à une augmentation des GES sur sa chaîne de valeur.

PORTRAIT

# NEPSEN

## L'EXPÉRIMENTATION DU MODÈLE LIFTS

ENTRETIEN AVEC **ALEXANDRE SEVENET** (PRÉSIDENT)  
ET **MATHILDE MARTELLY** (DIRECTRICE ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE)



Depuis plus de quarante ans, le cabinet de conseil et d'ingénierie NEPSEN accompagne les entreprises et les territoires dans leur transition écologique et énergétique. À l'heure où le groupe se transforme en société à mission, il expérimente le modèle de comptabilité multi-capitaux LIFTS, fondé sur le respect des limites planétaires et des fondamentaux sociaux.

### Un groupe d'éconergéticiens engagés

En 2006, Alexandre Sevenet rachète un bureau d'études bâtiment, puis développe le réseau NEPSEN en créant et reprenant des entreprises engagées dans la sobriété énergétique et la transition écologique. Aujourd'hui constitué de quinze entités autonomes situées partout en France, le groupe articule ses activités autour de trois métiers :

- **Conseil** : élaboration et mise en œuvre de stratégies de développement durable dans les entreprises et les territoires ;
- **Ingénierie** : conception et mise en œuvre de projets sobres en énergie et respectueux de l'environnement dans les secteurs du bâtiment, de l'industrie et de l'énergie ;
- **Services** : formation professionnelle, développement d'outils numériques et projets d'innovation pour accompagner les acteurs dans leur transition écologique.

Depuis sa création, NEPSEN place son engagement en faveur de la transition énergétique et écologique au cœur de ses activités. Le groupe a obtenu l'agrément d'Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (ESUS) pour deux de ses filiales et a inscrit sa raison d'être dans ses statuts avant la promulgation de la loi PACTE. En 2021, à l'occasion de la fusion juridique de toutes ses entités, NEPSEN entérine son engagement en se transformant en société à mission. L'entreprise se donne pour cap de « mettre en

œuvre les projets plus pertinents pour améliorer en profondeur et durablement l'empreinte énergétique et environnementale de l'existant avec une approche réaliste et humaniste ».

### Les attentes : mieux piloter la performance globale

En 2020, Alexandre Sevenet et Mathilde Martelly embarquent la totalité des entités de NEPSEN dans l'expérimentation d'une comptabilité multi-capitaux, menée par la Chaire Performance Globale d'Audencia. Ce projet intervient tandis que l'entreprise opère une réorganisation stratégique de ses process internes et se transforme en société à mission. Les dirigeants espéraient donc que cette comptabilité les aide à définir de nouveaux indicateurs de performance globale pour confirmer le sens de la mission du groupe, comme l'explique Alexandre Sevenet : « *Notre première attente*

### NEPSEN EN CHIFFRES

- > 11 millions d'euros de chiffre d'affaires
- > 130 collaborateurs
- > 15 entités en France

### LE MODÈLE LIFTS

#### LIMITS AND FOUNDATIONS TOWARD SUSTAINABILITY<sup>1</sup>

Créé en 2021 par la Chaire Performance Globale Multi-Capitaux d'Audencia, le modèle LIFTS a pour objectif d'aider les entreprises à gagner en visibilité sur leurs impacts sociaux et environnementaux et à identifier les leviers d'action possibles pour devenir plus soutenables. A ce jour, trois PME l'ont expérimenté.

Le modèle repose sur quatre concepts majeurs :

- **Les limites planétaires\* et les fondamentaux sociaux\*** : un budget, élaboré à l'aide d'un indicateur physique (tCO<sub>2</sub>e, heures...), est alloué pour chacune des limites (capital naturel) et fondamentaux (capital social). Il permet de mesurer la performance de l'entreprise sur les capitaux naturels et sociaux impactés par son activité :
  - > Les limites planétaires constituent un « budget environnemental plafond » à ne pas dépasser.
  - > Les fondamentaux sociaux constituent un « budget social plancher » à atteindre.
- **La non-compensation des capitaux** : les performances calculées sur chacune des limites et fondamentaux ne sont pas compensées. Les résultats sont calculés et analysés distinctement les uns des autres.
- **La responsabilité étendue des entreprises** : les impacts sur les capitaux naturels et sociaux sont étudiés sur cinq ou six périmètres :
  - > Les opérations : activités de l'entreprise, y compris celles externalisées dans la *supply chain*.
  - > La *supply chain* : activités des fournisseurs.
  - > Les produits et services : externalités des produits et services vendus par l'entreprise.
  - > La société : impacts de l'entreprise sur les communautés, ou externalités sur la société (par exemple, augmentation des problèmes de santé liés aux produits commercialisés par l'entreprise).

*était d'avoir un ensemble d'indicateurs à suivre, qui nous permettent d'élaborer un tableau de bord de la performance globale de l'entreprise. Aujourd'hui, nous ne sommes pas très bons en mesure, même en matière économique. Par exemple, nous n'avons pas de service de contrôle de gestion qui édite des tableaux de bord réguliers. C'est pour cela que nous nous réorganisons : nous estimons nécessaire de suivre des indicateurs clés pour vérifier que nous réalisons bien ce que nous*

> *Le business model* : en amont du travail de comptabilité, l'analyse du *business model* permet de déterminer les zones de forts impacts potentiels sur les limites et les fondamentaux.

- **Une comptabilité intégrée en flux physiques** : en parallèle de la comptabilité financière, une comptabilité en flux physiques est réalisée pour les capitaux naturels et sociaux :
  - > **Le bilan non financier** présente le total d'actifs, de stocks et de dettes restant en fin de période, équilibré avec le résultat net de la période. Ce résultat est la différence entre le budget alloué pour la limite ou l'un des fondamentaux sociaux (minimum ou maximum à respecter) et la consommation réelle de ce budget.
  - > **Le compte de résultat non financier** présente également ce résultat net avec le cumul des charges et des produits.

Grâce à ses indicateurs physiques, la comptabilité non financière permet à l'entreprise de suivre ses impacts sur les capitaux sociaux et environnementaux. Elle lui permet de transformer certaines de ses activités au cas où elles ne respecteraient pas les budgets déterminés (i.e. les limites planétaires et les fondamentaux sociaux).

Les résultats de cette comptabilité non financière sont disponibles en plusieurs formats : physiques, monétarisés, ou sous toute autre forme visuelle (graphiques, etc.), afin de pouvoir s'adresser à toutes les parties prenantes de l'entreprise (banquier, ingénieur production, enfants des collaborateurs, etc.).

Les deux comptabilités (financière et non financière) informent l'entreprise sur sa **performance globale**.

1. « Limites et fondamentaux vers la soutenabilité »

*voulons faire d'un point de vue économique, social et environnemental ».*

Ce à quoi Mathilde Martelly ajoute : « *il était primordial de transformer notre groupe dans le bon sens et d'assurer un contrôle quotidien d'indicateurs essentiels pour nos salariés et la planète. Nos employés et nos clients attendent de nous des actions significatives : nous devons appliquer à nous-mêmes ce que nous conseillons à nos clients de faire ».*

## L'expérimentation

Le groupe NEPSEN a éprouvé le modèle LIFTS pendant six mois, sur l'exercice comptable 2019. Les calculs de performances sociales et environnementales ont été réalisés en trois étapes.

- **L'analyse du business model** : cette première étape permet d'identifier les limites planétaires et les fondamentaux sociaux les plus impactés par l'activité de l'entreprise, et de définir pour chacun d'entre eux un indicateur de suivi. Dans le cas de NEPSEN, trois limites et fondamentaux sociaux ont été étudiés<sup>1</sup> :

> *Le changement climatique*, puisque la transition énergétique est au cœur du métier des entreprises du groupe. Conformément aux recommandations de l'ADEME et du GHG Protocol (Greenhouse Gas Protocol), l'indicateur de mesure retenu est le kg de CO<sub>2</sub> équivalent (CO<sub>2</sub>e).

> *Revenu et travail*, puisque les conditions d'accès au logement, à l'alimentation, à l'énergie et à l'eau des salariés de NEPSEN sont conditionnées par leur revenu. Le respect de cette limite est mesuré par le nombre de salariés rémunérés au-delà du salaire décent<sup>2</sup>.

> *Formation*, puisque le groupe s'engage dans la formation et le développement des compétences techniques de ses salariés, et forme également ses clients à la transition énergétique. L'indicateur défini est le nombre d'heures de formation réalisées. Il est comparé au nombre d'heures que fournissait le compte personnel de formation avant la dernière réforme de la formation professionnelle (soit 24h par équivalent temps plein et par an). En l'absence de données fournisseurs, l'analyse s'est concentrée sur les formations dispensées aux salariés de NEPSEN.

1. Pour cette première expérimentation, la Chaire a choisi d'étudier ces trois limites et fondamentaux sociaux pour lesquels des données étaient immédiatement disponibles (cf. encart « Le point de vue de notre expert académique »).

2. Les salaires décents varient selon les pays, voire selon les régions et les villes (par exemple, le salaire décent à Londres diffère de celui du Royaume-Uni). En France, un employé à temps plein rémunéré au SMIC perçoit un salaire supérieur au salaire décent selon le site wageindicator.org.

## EXEMPLE DE BILAN ET COMPTE DE RÉSULTAT NON FINANCIERS DE LA LIMITE « CHANGEMENT CLIMATIQUE<sup>1</sup> »

### BILAN NON FINANCIER

ACTIF Changement climatique	Exercice comptable 2019 (tCO <sub>2</sub> e)
Stock de CO <sub>2</sub> e	0
<b>TOTAL ACTIF CO<sub>2</sub>e</b>	<b>0</b>
PASSIF Changement climatique	Exercice comptable 2019 (tCO <sub>2</sub> e)
Résultat net CO <sub>2</sub> e	-16
Dette de CO <sub>2</sub> e	16
<b>TOTAL PASSIF CO<sub>2</sub>e</b>	<b>0</b>

### COMPTE DE RÉSULTAT NON FINANCIER

PROFIT & LOSS Changement climatique	Exercice comptable 2019 (tCO <sub>2</sub> e)
Produits de CO <sub>2</sub> e	387
Opérations CO <sub>2</sub> e	-313
Supply chain CO <sub>2</sub> e	-89
Services CO <sub>2</sub> e	0
Charges de CO <sub>2</sub> e	-403
<b>Résultat net de CO<sub>2</sub>e</b>	<b>-16</b>

Le budget alloué pour cette limite (inscrit dans les produits du compte de résultat), déterminé à l'aide de l'outil de la Science-Based Targets initiative, est de 387 tonnes de CO<sub>2</sub>e. Les émissions réelles (inscrites dans les charges), déterminées à l'aide d'un bilan carbone, sont égales à 403 tonnes de CO<sub>2</sub>e. Par conséquent, l'entreprise cumule une dette de 16 tonnes de CO<sub>2</sub>e.

1. Les résultats présentés ici sont fictifs afin de préserver la confidentialité des données.

Source : Chaire Performance Globale Multi-Capitaux Audencia, 2021

- **Réalisation de la comptabilité non financière** : les flux physiques suivis pour chaque indicateur social et environnemental sont associés à des écritures comptables ou extra-comptables. Comme le grand livre général comptable ne permet pas d'enregistrer toutes ces transactions, celles-ci sont enregistrées dans un outil informatique (Access) qui permet d'obtenir un journal d'écritures spécifique à chacun des indicateurs. Ce journal reprend toutes les lignes d'activités et génère des écritures en flux physiques.

- **Restitution des résultats dans un bilan et un compte de résultat non financiers (cf. encart sur la limite « changement climatique »)**

In fine, la troisième étape permet de montrer que le groupe NEPSEN :

- Cumule une faible dette en tonnes de CO<sub>2</sub>e ;
- Rémunère ses salariés pour des montants supérieurs au salaire décent en France ;
- Soutient l'employabilité de ses salariés, puisque le nombre d'heures de formation totalisé est supérieur au budget minimum de formation requis.

Cette première expérimentation offre donc des résultats encourageants pour le groupe NEPSEN : seule la limite du changement climatique n'est pas tout à fait respectée et crée une faible dette.

## LE POINT DE VUE DE NOTRE EXPERT ACADÉMIQUE

NEPSEN est l'une des trois entreprises pionnières dans l'expérimentation de LIFTS. Dans chacun des cas, nous avons limité l'étude à trois indicateurs plus aisément calculables (et pour lesquels les données étaient disponibles en interne), et les travaux se poursuivent sur les autres indicateurs. À l'avenir, nous proposons de calculer de manière systémique les neuf limites planétaires et les douze fondamentaux sociaux, l'ensemble étant nécessaire pour la résilience de la planète et de l'entreprise.

La définition des budgets est un enjeu important pour mesurer la soutenabilité. Un premier défi réside ainsi dans la détermination de budgets pour les limites planétaires non quantifiées, comme pour la pollution chimique. Une fois le budget global défini, plusieurs règles d'allocation sont proposées dans la littérature. Si les *Science Based*

## Résultats et pistes de réflexion : vers une vision à 360 degrés de l'entreprise

Si certains indicateurs doivent encore être consolidés et que toutes les données relatives à la chaîne de valeur de l'entreprise n'ont pas pu être collectées, Mathilde Martelly explique que cet outil a permis aux équipes de NEPSEN de prendre conscience de l'impact de l'ensemble de leurs activités et des efforts à poursuivre : « Pour nous, cette comptabilité est une manière d'avoir une vision complète de notre impact, ce qui est important pour nos employés et toutes nos parties prenantes ». Alors que l'entreprise est en pleine refonte de son contrôle de gestion, cette expérimentation lui ouvre de nouvelles pistes de réflexion quant à la définition et au suivi d'indicateurs sociaux et environnementaux pour mieux piloter sa performance globale : « le défi est désormais de mettre cette comptabilité en place. Il faudra que nous limitions au maximum les informations à demander aux ingénieurs chefs de projet, parce qu'ils sont déjà très occupés par leur activité opérationnelle au service des clients, ce qui est évidemment la priorité. Notre objectif est donc de nous appuyer sur notre ERP (Enterprise Resource Planning) qui pourrait automatiser autant que possible la saisie et le suivi de tous ces éléments physiques ».

Targets bénéficient d'un relatif consensus pour la définition du budget carbone, nous continuons à étudier plusieurs alternatives pour les autres budgets. Se pose aussi la question des allocations en interne : comment allouer un budget à une filiale, une marque, un projet ou un produit ? Cet élément est clé, car la performance environnementale et sociale d'une entreprise ne peut être déterminée que par cette mise en contexte, qui revient à déterminer ces limites/fondamentaux.

L'expérience de NEPSEN confirme la nécessité de structurer un système d'information capable d'enregistrer des données économiques, sociales et environnementales. Cela permettrait également de répondre à la difficulté de la collecte de données, fréquemment rencontrée dans les processus de reporting RSE.

Enfin, nous pensons qu'il faut revoir la performance économique (souvent non traitée par les méthodes multi-capitaux) afin d'arriver à une « vraie » performance triple-capitaux.

B

# AU-DELÀ DE LA COMPTABILITÉ

PAROLE D'EXPERT

## « Reconfigurer les systèmes d'information de l'entreprise »

ENTRETIEN AVEC GUILLAUME LITVAK

Pour Guillaume Litvak, directeur de l'audit interne de Carrefour, les systèmes d'information seront amenés à jouer un rôle majeur dans la transformation des entreprises et des outils comptables. Ils devront à l'avenir être enrichis pour mieux renseigner, piloter et auditer l'information extra-financière au sein des grands groupes.

**En quoi l'extra-financier représente un angle mort dans les systèmes d'information des grands groupes ?**

Il existe dans les systèmes d'information un retard sur les fonctions extra-financières par rapport aux fonctions financières. Il me semble important de professionnaliser l'extra-financier en ayant une approche similaire à celle que nous avons dans la finance, qui permet de tracer et de contrôler l'ensemble des flux reportés. J'ai ainsi salué l'initiative de Carrefour qui consistait à reporter tous les chiffres extra-financiers dans le même outil comptable que les chiffres financiers. Ce sont les contrôleurs de gestion financière qui les valident, ce qui est intéressant car ils vont également devenir des contrôleurs de gestion extra-financière. Cette information devra cependant être cadrée, stricte et précise pour éviter que chacun n'interprète de manière subjective les objectifs, le périmètre, etc.

Le retard est également palpable sur le sujet du pilotage. Pour se rapprocher du modèle financier, il existe désormais des reporting annuels et trimestriels, mais nous allons forcément aller vers un reporting mensuel. Il s'agit de piloter l'extra-financier au quotidien pour identifier les alertes et les problèmes le plus tôt possible. Dans la grande distribution, l'indicateur NPS (*Net Promoting Score*) permet de demander aux clients, une fois qu'ils ont fait leurs courses, s'ils recommanderaient Carrefour. Ce score est suivi quotidiennement dans tous les pays sous différents formats. Il faut progressivement

avoir une démarche similaire avec l'extra-financier, avoir un outil de pilotage qui permette de réagir en temps réel.

Enfin, il y a l'audit. Les commissaires aux comptes (CAC) sont importants, mais quelle est la part du budget alloué au financier et à l'extra-financier ? Il existe encore un décalage important entre les deux. À terme, il faudra allouer des budgets plus importants au contrôle de l'extra-financier et donner aux CAC des moyens pour accroître leur champ d'investigation et leurs travaux. Par exemple, lorsqu'on parle de déforestation et de viande bovine au Brésil, il faut se demander : comment remonte-t-on en détail les informations provenant de l'outil de *geomonitoring*<sup>1</sup> qui permet de tracer les fermes ? Comment le consolide-t-on ? Quel est notre objectif ? Il s'agit d'entrer dans ce niveau de précision et sans doute d'étendre la mission des CAC en conséquence.

**Que faudrait-il transformer au sein des systèmes d'information pour mieux intégrer les données extra-financières ? Quels sont les freins à ces évolutions ?**

Je pense qu'il faut documenter leur architecture afin de comprendre le flux d'informations et la façon dont chaque indicateur est construit. Il faudrait également préciser le périmètre de responsabilité de chacun sur le traitement de la donnée extra-financière. Quand nous avons réalisé un audit sur les règles d'achat

1. Les outils de *geomonitoring* permettent d'obtenir plusieurs mesures spatiales (géotechniques, géodésiques, hydrogéologiques, géophysiques...) propres à un territoire donné.

autour de la transition alimentaire récemment édictées, nous avons mesuré l'écart entre ces règles et la compréhension qui en a été faite. *In fine*, nous avons demandé que ces règles soient reformulées pour qu'elles aient plusieurs niveaux de lecture : il faut s'adresser à celui qui lit le document pour que cela soit compris. Aussi, **les trois lignes de maîtrise des risques doivent être clairement définies sur le sujet de l'information extra-financière : qui la gère opérationnellement (première ligne), qui la contrôle (deuxième ligne) et qui l'audite (troisième ligne).**

Je vois cependant trois freins à ces évolutions. Le premier est budgétaire : il va falloir allouer des budgets pour améliorer les systèmes d'information et les outils de contrôle de la donnée. Autre frein : les mentalités. L'acculturation est très importante, et les réseaux sociaux nous permettent de nous rendre compte à quel point les attentes des consommateurs sont grandes sur des sujets comme la suppression des emballages par exemple. Troisième frein : la taxonomie. Nous manquons encore de définitions claires, d'objectifs précis, transparents, normés et comparables en matière d'extra-financier.

#### Quel rôle peut avoir l'audit interne dans l'intégration de l'extra-financier au sein des systèmes d'information ?

Pour moi, l'extra-financier doit faire partie intégrante du plan d'audit interne de tout groupe. Concentrer les ressources de l'audit sur les sujets uniquement financiers serait un non-sens car ils sont déjà audités et contrôlés par les CAC. Pourquoi allouerais-je d'importantes ressources sur le sujet financier alors que d'autres comme le cyber, la qualité, la *supply chain*, et bien sûr l'extra-financier sont tout aussi stratégiques et parfois moins contrôlés ?

En 2017-2018, j'avais déjà inclus la RSE dans le plan d'audit du groupe de média et de divertissement dont j'étais devenu directeur de l'audit interne. Beaucoup en ont été étonnés et ont souligné qu'il s'agissait d'un sujet non prioritaire. Mais je voyais des *scoring*<sup>2</sup> se mettre en place, les investisseurs commençaient

à s'interroger, j'avais l'impression que cela devenait une attente de nos clients. Aujourd'hui, c'est un sujet majeur sur lequel se focalisent toutes les parties prenantes. Et encore plus chez Carrefour : chaque semaine nous avons une ONG qui nous challenge, des clients qui nous demandent pourquoi nos emballages sont encore en plastique, etc. Je pense que c'est rentré dans l'ADN de Carrefour d'essayer d'être un leader dans ce domaine, il y a une vraie volonté d'agir et de progresser avec des règles d'achat extrêmement fortes et structurantes. Parfois, c'est un arbitrage avec la croissance à court terme, mais si c'est une priorité, alors il faut y aller.

Par ailleurs, en tant qu'auditeurs internes, nous pouvons avoir un impact dès lors que nous auditons un sujet puisque nous allons être lus par les patrons de pays ou le COMEX. Nous avons l'avantage d'être indépendants : personne ne nous dicte ce que l'on doit faire, ce qui implique d'être très professionnels et objectifs pour être légitime, réaliser un rapport de qualité et toucher le *top management*. Nous avons la possibilité d'expliquer nos analyses devant les COMEX. L'audit permet de rendre tout sujet tangible et donc de le faire avancer en étant force de proposition.

2. Le *scoring* est un indicateur d'analyse financière qui permet d'apprécier les risques de défaillance et d'insolvabilité d'une entreprise.

## CONTRECHAMP

# L'AVÈNEMENT DU CHIEF VALUE OFFICER

PAR DELPHINE GIBASSIER

Experte en comptabilité et contrôle de l'extra-financier, Delphine Gibassier est professeure titulaire de la Chaire Performance Globale Multi-Capitaux d'Audencia et directrice académique de l'Executive MBA Chief Value Officer. Dans cet article, elle revient sur l'évolution du périmètre de responsabilité des directeurs financiers (DAF), et l'avènement de Chief Value Officers.

### Les évolutions du métier de DAF

Ces dernières années, l'élargissement du périmètre de responsabilité des DAF aux enjeux extra-financiers alimente de nombreuses réflexions. En effet, **dans un monde privé de ressources, un DAF ne peut plus se concentrer uniquement sur le financier.** C'est ce que suggère dès 2013 le projet de reporting intégré de l'International Integrated Reporting Council (IIRC), qui invite les entreprises à accorder une même attention aux capitaux financier, naturel, social et humain. Aujourd'hui, **les marchés financiers incitent les DAF à se pencher sérieusement sur le changement climatique, le risque biodiversité, et plus généralement sur les impacts en termes de développement durable.** Par exemple, l'initiative d'investisseurs Climate Action 100+<sup>1</sup> exhorte les 100 plus grands émetteurs à réduire leurs émissions, à améliorer leur gouvernance et à renforcer les informations financières liées au climat. En effet, l'atténuation du changement climatique et l'adaptation à celui-ci nécessiteront près de 1 000 milliards de dollars d'investissements par an jusqu'en 2030 pour l'ensemble de l'économie (AIE, 2015), et devraient également mettre en péril entre 4 200 et 43 000 milliards de dollars d'actifs boursiers négociables d'ici la fin du siècle, selon le niveau de réchauffement planétaire (TCFD, 2017).

Les organisations professionnelles souhaitent également faire évoluer les pratiques. En France, la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC), l'Association Nationale des Directeurs Financiers et de

1. L'initiative Climate Action 100+ représente plus de 370 investisseurs, détenant collectivement près de 35 000 milliards de dollars d'actifs. Elle a pour mission d'inciter les grandes entreprises à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre.

Contrôle de Gestion (DFCG), l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) et le Collège des Directeurs du Développement Durable (C3D) ont récemment déclaré qu'il « *faut désormais auditer la valeur sociale et environnementale des entreprises* » (Pivard et al., 2020). Pour ces associations, **il appartient bien aux professions du chiffre de rendre compte aux différentes parties prenantes de tous les capitaux mobilisés par l'entreprise.** Un point de vue partagé par de nombreux DAF, comme Gregor Alexander de l'entreprise britannique SSE : « *le DAF est au centre du changement qui se produit dans les entreprises. La responsabilité d'entreprise n'est plus une ligne secondaire philanthropique à mille lieues de l'activité principale, elle fait désormais partie intégrante de la boîte à outils du DAF* » (Alexander, 2017).

### Du Sustainability CFO au Chief Value Officer

Les attentes évoluent dans les entreprises elles-mêmes, qui ont créé des postes de « *Sustainability CFO* », comme Danone dès 2009. **Un Sustainability CFO (ou directeur financier du développement durable) est un directeur financier qui est exclusivement responsable de la performance non financière de l'entreprise.** Véritable pont entre l'équipe développement durable et le directeur financier, sa mission principale est de **contrôler et de rendre compte de la manière dont l'organisation contribue au développement durable.**

Les *Sustainability CFO* sont des professionnels du chiffre et se consacrent à l'identification, la collecte, l'estimation, l'analyse et la communication d'informations physiques et monétaires liées à des sujets non financiers. Ces sujets comprennent, sans s'y limiter, la mesure de l'empreinte environnementale, l'impact sociétal, la

gestion des parties prenantes ou la protection de la biodiversité par exemple. Ainsi, le *Sustainability CFO* :

- Intervient dans les processus décisionnels et agit en tant que *business partner* de l'organisation ;
- Devient le point d'entrée de l'organisation pour les investisseurs, les auditeurs et les autres parties prenantes qui s'interrogent sur les sujets liés à la performance non financière ;
- Renforce la crédibilité des chiffres relatifs au développement durable produits par l'organisation.

En 2016, dans le livre éponyme, Mervyn King et Jill Atkins font naître un nouveau métier : le *Chief Value Officer*. Contrairement au *Sustainability CFO* qui ne gère que le « non-financier », le CVO va prendre en compte le financier et le non-financier : « le rôle du CVO doit garantir que tous les aspects pertinents de la création et de la destruction de valeur sont comptabilisés et communiqués aux conseils d'administration, à la direction et aux parties prenantes externes. Pour y parvenir, le CVO devra avoir une connaissance approfondie de l'entreprise afin d'éclairer les discussions sur l'objectif, les valeurs et la stratégie, les risques et les opportunités, le modèle d'entreprise et les ressources ou capitaux pertinents dont l'entreprise dépend ou qu'elle affecte » (Tilley et Dancey, 2019). En ce sens, l'état d'esprit du directeur financier évolue vers une vision à 360° de la création de valeur et de la protection des capitaux financier, naturel, social et humain.

#### Alors, rêve ou réalité ?

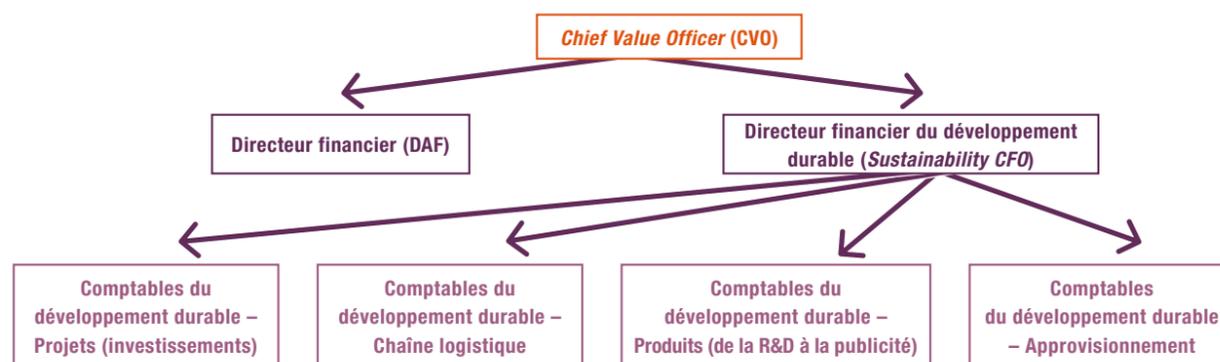
Les *Sustainability CFO*, les CVO et leurs équipes sont de plus en plus visibles, notamment au sein des grands groupes. Ørsted, une société d'énergie éolienne basée au Danemark, dispose d'une équipe de comptabilité

environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) à plein temps, composée de quatre employés. Le fournisseur d'énergie SSE, basé au Royaume-Uni, a disposé pendant plusieurs années en interne d'un comptable à plein temps chargé de la durabilité. Depuis 2013, Unilever dispose d'un directeur financier pour la durabilité, est chargé de développer une compréhension des enjeux de soutenabilité dans la finance, de les intégrer dans les rapports financiers et de développer les meilleures pratiques.

**Mais ces professions naissantes font encore face à des défis de taille. Tout d'abord, il n'existe pas de standard de comptabilité ni de reporting fiable au niveau mondial pour tous les aspects du développement durable.** La guerre des standards que se livrent le monde anglo-saxon et l'Europe a cependant permis de faire avancer le sujet sur la scène internationale avec un grand bond en avant dans les moyens alloués à ce sujet (cf. article p.130). Il est nécessaire que les informations sur la création de valeur deviennent plus fiables et comparables, ce qui implique de **développer des systèmes d'information robustes**<sup>2</sup>. Enfin, les *Sustainability CFO* et les CVO s'auto-forment aujourd'hui aux sujets de demain, car il n'existe malheureusement que très peu de formations permettant d'acquérir la double compétence financière et non-financière. Les associations professionnelles devront elles aussi adapter leurs certifications à une approche multi-capitaux. Malgré ces défis, l'intégration des données comptables non-financières et financières s'accélère et les DAF devront tôt ou tard entrer dans l'ère du *Chief Value Officer*.

2. Par exemple, l'entreprise de logiciels de gestion SAP a récemment annoncé lancer un système de comptabilisation des émissions de carbone pour faire face au changement climatique.

### RECONFIGURATION POTENTIELLE D'UN DÉPARTEMENT DE COMPTABILITÉ ET DE FINANCE



Source : Ghassier, Miralles et Granier, 2018

#### PAROLE D'EXPERT

## « Décloisonner les professions du chiffre »

ENTRETIEN AVEC JACQUES DE SAINT-FRONT ET HERVÉ GBEGO

**Les professionnels « du chiffre » sont des acteurs clés de la transformation des entreprises et de leur système d'évaluation. Experts comptables, DAF et commissaires aux comptes devront se former pour ouvrir leur champ de vision au monde du vivant et ainsi accompagner les entreprises dans leur transition écologique et sociale. Une transformation essentielle qu'appellent de leurs vœux Hervé Gbego et Jacques de Saint-Front.**

Hervé Gbego est expert-comptable et commissaire aux comptes spécialisé en RSE et en transition numérique. Il fonde en 2011 le cabinet Compta Durable®, désormais membre du Groupe SFC, à la croisée de l'expertise comptable et du développement durable. Le cabinet participe notamment au développement du modèle comptable CARE (Comprehensive Accounting in Respect of Ecology – cf. article p. 114) créé par le professeur Jacques Richard en 2012.

Expert-comptable et commissaire aux comptes de formation, Jacques de Saint-Front est à l'origine de la comptabilité universelle, qui élargit la comptabilité financière classique pour répondre aux enjeux de développement durable. Le cabinet de Saint-Front, spécialisé en conseil et en audit RSE, propose d'accompagner les organisations dans l'implémentation d'une telle comptabilité.

#### Quelques chiffres

- 82% des directeurs financiers et contrôleurs de gestion interrogés par la DFCG (Association nationale des directeurs financiers et des contrôleurs de gestion) pensent que les directions financières devraient davantage s'impliquer dans les problématiques RSE
- Seuls 36% des interrogés sentent les directions financières impliquées sur le sujet RSE à l'heure actuelle (Livre blanc RSE-DFCG-OEC, 2021)

#### En quoi les professions du chiffre ont-elles un rôle à jouer dans la transition écologique et sociale des entreprises ?

**Hervé Gbego** : Tous les métiers du chiffre ont un rôle à jouer pour aider les entreprises à mieux comprendre et mesurer les enjeux liés au développement durable. Au fil de ma carrière, j'ai acquis la profonde conviction qu'il manquait un acteur pour crédibiliser les démarches de l'entreprise et mesurer leur efficacité. Autrement dit, quelqu'un pour redonner du sens à la notion de rentabilité.

Dans ce cadre, l'expert-comptable a un rôle très important à jouer. On oublie souvent qu'il est celui qui rend compte de l'information, qui accompagne les chefs d'entreprise au quotidien et les conseille sur des sujets stratégiques. Il faut donc le positionner comme un acteur de la transformation, à travers ce qu'il sait faire le mieux : rendre compte d'une situation financière mais aussi extra-financière. Depuis la loi Grenelle II, les experts-comptables ont été crédibilisés comme tels. La loi leur permet d'auditer les entreprises sur le sujet RSE. Progressivement, ils vont vers la mise en place de reporting pour leurs clients.

**Jacques de Saint-Front** : Aujourd'hui, la demande de la société civile en matière d'informations et d'actions extra-financières, en particulier sur l'environnement, est de plus en plus pressante. Les professions du chiffre, et particulièrement les commissaires aux comptes, doivent anticiper ces pressions pour répondre aux attentes de l'ensemble des parties

prenantes de l'entreprise (associés, salariés, fournisseurs, clients, banquiers, assureurs, société civile...).

En effet, les commissaires aux comptes sont des tiers de confiance pour toutes les parties prenantes de l'entreprise, du fait de leurs compétences acquises à travers de longues études (généralement 8 ans), leur expérience de terrain et la rigueur de leur audit. Cette confiance doit désormais être étendue au reporting extra-financier.

### Quels sont les risques pour les professions du chiffre si elles n'évoluent pas ?

**Jacques de Saint-Front :** Si elles ne se remettent pas en cause, les professions du chiffre vont se restreindre au financier, à l'audit et l'expertise des sujets comptables, juridiques et fiscaux. Les commissaires aux comptes risquent de perdre peu à peu leur rôle d'auditeur expert de l'entreprise, puisque les attentes des parties prenantes auront largement débordé ce cadre. Leur crédibilité va s'émousser car ils n'auront plus, aux yeux des dirigeants, une vision globale de l'entreprise.

Autrement dit, en se réduisant à un rôle « financier », le professionnel du chiffre recevra en retour une image limitée de ses capacités.

**Hervé Gbego :** Il y a également un fort enjeu d'attractivité des talents. Nous avons des collaborateurs à faire évoluer, mais nous avons aussi des talents à attirer dans nos cabinets comptables<sup>1</sup>. Or la RSE peut être un levier d'attractivité très important, en donnant un sens plus sociétal et utile au métier<sup>2</sup>.

1. « Depuis de nombreuses années, la profession d'expert-comptable souffre d'une certaine désaffection et d'un déficit d'image important auprès des jeunes générations, auxquels s'ajoute une grille de rémunération souvent inférieure à ce que peuvent proposer les entreprises pour un niveau de qualification équivalent. Un constat qui pose la question du renouvellement démographique de la profession ; l'âge moyen des collaborateurs est aujourd'hui supérieur à cinquante ans » (Institut Sofos, 2021).

2. D'après une étude menée par le cabinet comptable Denjean & Associés en 2020 auprès de 215 étudiants et jeunes diplômés en finance, près de 35% des interrogés n'envisageraient pas de travailler pour un employeur qui ne serait pas fortement impliqué dans une démarche RSE.

### La restructuration du marché des professions du chiffre

Depuis quelques années, le marché traditionnel des professions du chiffre connaît d'importantes mutations. En 2019, la loi PACTE prive les commissaires aux comptes d'une part importante de leur clientèle avec le rehaussement des seuils de l'audit légal obligatoire. Les sociétés ne sont tenues de faire appel à un commissaire aux comptes que si elles remplissent au moins deux des trois critères suivants : total du bilan supérieur à 4 millions d'euros, chiffre d'affaires supérieur à 8 millions d'euros, nombre de salariés supérieur à 50. La Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC) estime ainsi que 153 000 contrats seraient perdus après la loi PACTE, soit plus de deux tiers du périmètre d'intervention des commissaires aux comptes (Option Finance, 2019).

Par ailleurs, quelques lois avaient déjà permis aux professions du chiffre d'élargir le spectre de leurs compétences aux enjeux sociaux et environnementaux. En 2010, l'article 225 de la loi Grenelle II autorise les commissaires aux comptes et experts-comptables accrédités COFRAC, en tant qu'organisme tiers indépendant (OTI), à intervenir dans la vérification des informations extra-financières. En 2019, la loi PACTE (article 22) ajoute que les experts-comptables peuvent « effectuer, sans en faire l'objet principal de leur activité, toutes études ou tous travaux d'ordre statistique, économique, administratif, financier, environnemental, numérique ». L'extra-financier représente donc pour la profession un moyen de diversifier son offre et de se positionner sur un nouveau marché, aujourd'hui largement dominé par les *Big Four* (PwC, Deloitte, KPMG, EY).

Avec la montée en puissance des OTI (notamment dans le cadre de la vérification de la mission d'entreprise), l'extra-financier est appelé à occuper une part croissante dans les activités des professionnels du chiffre. Ces derniers ont déjà acquis une certaine légitimité en la matière (Chapellier *et al.*, 2016), renforcée par les récentes évolutions législatives. La formation des professions comptables aux enjeux de développement durable est donc incontournable, en dépendent – au moins en partie – le contrôle et le suivi de l'information extra-financière en entreprise.

### Quels sont les leviers pour sensibiliser les professions du chiffre aux enjeux extra-financiers ?

**Hervé Gbego :** Ce n'est pas très compliqué ! Formation et compréhension des enjeux de la transition écologique et des objectifs de développement durable. Les experts comptables doivent être formés au bilan carbone, au reporting RSE, à la finance durable, à l'ESG, etc. Nous avons appris à informer l'actionnaire et les détenteurs de capitaux financiers. Demain, il faudra informer toutes les parties prenantes de l'entreprise sur des enjeux extra-financiers, que nous devons apprendre à connaître. Il ne s'agit pas de devenir des spécialistes de la biodiversité, mais plutôt de faire la connexion avec ce monde.

**Jacques de Saint-Front :** On n'imagine pas un commissaire aux comptes proposer de l'audit financier sans formation longue. Il en va de même pour le reporting extra-financier ! En effet, ce reporting a vocation à s'appliquer à des réalités complexes, ce qui demande analyse et synthèse d'informations souvent qualitatives. Ces apprentissages devraient se réaliser de manière continue, dans un cadre universitaire, voire post-universitaire. Les formations courtes isolées (une voire deux semaines) semblent à éviter car si elles permettent un travail analytique, elles ne permettent pas la capacité

de synthèse indispensable au niveau de chaque auditeur non financier. La RSE ne peut plus être abordée comme un élément supplémentaire, comme un module, mais doit imprégner la totalité de la formation.

# GUERRES DE STANDARDISATION ET ÉTAT DE LA RÉFLEXION À L'ÉCHELLE EUROPÉENNE ET INTERNATIONALE

PAR PROPHIL

**La comptabilité a le vent en poupe dans les débats sur la responsabilité de l'entreprise. Kering, Olam, Novo Nordisk : même les plus grands groupes s'y sont frottés. Mais pour étendre la comptabilité aux enjeux sociaux et environnementaux, encore faut-il disposer d'une donnée extra-financière fiable. Dans les coulisses de la standardisation, les institutions publiques et privées se livrent à une véritable bataille de la donnée : qui parviendra à imposer le nouveau standard international en matière d'extra-financier ? Rencontre avec Philippe Peuch-Lestrade, *Strategic Senior Executive* de l'IIRC<sup>1</sup>, et Patrick de Cambourg, président de l'Autorité des Normes Comptables (ANC)<sup>2</sup>.**

## L'absence de standards en matière d'extra-financier

Depuis 2005, la comptabilité financière des entreprises cotées européennes est règlementée par les standards IFRS (International Financial Reporting Standards), qui complètent les normes IAS (International Accounting Standards) créées en 1973. Elaborés par l'organisme normalisateur IASB (International Accounting Standards Board), les IFRS sont aujourd'hui internationalement reconnus<sup>3</sup> et utilisés par plus de 160 pays. On ne peut en dire autant pour les données extra-financières, encore affranchies de tout cadre normatif. En 2019, Patrick de Cambourg remettait à Bruno Le Maire un rapport sur le développement des standards de reporting extra-financier des entreprises au niveau international

1. Créée en 2010, l'IIRC (International Integrated Reporting Council) est une organisation internationale à but non lucratif, qui rassemble des entreprises, des investisseurs, des représentants de la profession comptable, des ONG et des autorités de réglementation. Cette coalition a pour ambition de créer une dynamique mondiale en faveur du reporting intégré en entreprise.

2. L'ANC (Autorité des normes comptables) est l'organisme qui fixe les normes de la comptabilité française. Elle participe notamment à l'élaboration des normes comptables internationales (les IFRS).

3. À l'exception de quelques pays, dont les États-Unis qui refusèrent d'adopter les IFRS et utilisent aujourd'hui leurs propres principes comptables : les US GAAP (United States Generally Accepted Accounting Principles).

et européen, et l'introduisait de la manière suivante : *« Il existe aujourd'hui une véritable dynamique de l'information extra-financière des entreprises, mais celle-ci se développe dans le cadre d'un foisonnement d'initiatives qui manque de coordination et de cohérence. [...] Si la dynamique observée est bien réelle, celle-ci demeure fragile, car la « donnée extra-financière » reste largement incomplète et difficilement comparable car sa qualité est insuffisante. »*

En l'absence d'« IFRS de l'extra-financier », une multiplicité de référentiels s'est développée (GRI, SASB, CDSB, CDP<sup>4</sup>...) et avec eux de nombreux indicateurs pour aider les entreprises à rendre compte de leur performance globale. Le choix du « bon référentiel » est aujourd'hui à leur entière discrétion : certaines entreprises combinent parfois plusieurs matrices ou créent leurs propres indicateurs. Par exemple, Schneider Electric s'appuie sur quatre grands standards en matière de reporting : la GRI, le Pacte mondial des Nations Unies (*Global Compact*), le cadre de référence international portant sur le reporting intégré de l'IIRC, ainsi que la norme

4. Global Reporting Initiatives (GRI), Sustainability Accounting Standards Board (SASB), Climate Disclosure Standards Board (CDSB), Climate Disclosure Project (CDP).

ISO 26000<sup>5</sup>. Mais comment comparer les performances extra-financières de deux entreprises dont les méthodes de reporting divergent ? La question demeure entière, et mobilise aujourd'hui toute l'attention des normalisateurs.

## Logiques de concurrence entre organismes normalisateurs

Si la nécessité de standards extra-financiers fait consensus au sein des cercles économiques et politiques, les tensions se cristallisent ailleurs : qui aura la charge de cette normalisation ? En effet, l'information extra-financière est au carrefour de logiques de concurrence entre organismes normalisateurs privés et publics, qui tentent de s'imposer dans la définition de ces nouveaux standards (cf. schéma p. 134).

D'un côté, deux organismes privés internationaux se sont imposés comme normalisateurs (« standard setters ») : la Global Reporting Initiative (GRI) et le Sustainability Accounting Standards Board (SASB). La GRI est une ONG créée en 1997 à l'initiative du CERES (Coalition of Environmentally Responsible Economies) – groupe d'investisseurs, d'entreprises et d'organisations engagés en faveur du développement durable, et du Programme des Nations Unies pour l'Environnement. Son objectif est d'établir un cadre de référence pour l'élaboration de rapports de développement durable au sein des entreprises. En 2019, son budget de fonctionnement s'élève à environ 9 millions d'euros<sup>6</sup>. Ses financements proviennent pour deux tiers de ses services de reporting, de formation et de frais d'adhésion ; et pour un tiers d'agences gouvernementales et de fondations d'entreprise<sup>7</sup>. En 2016, la GRI publie 36 normes de reporting de développement durable et se qualifie à cette occasion de « standard setter ». Le référentiel de la GRI serait aujourd'hui le plus utilisé au monde.<sup>8</sup>

En 2011, l'ex-consultante américaine Jean Rogers crée le SASB, organisation à but non lucratif américaine qui se décrit également comme *standard setter* en matière de reporting extra-financier. Alors qu'il ne publie ses premières normes sectorielles sur le développement

5. Source : Rapport de développement durable 2020-2021 de Schneider Electric

6. Source : Comptes annuels de la GRI (2019)

7. Source : Rapport de Patrick de Cambourg (2019)

8. D'après un sondage réalisé par KPMG en 2020, 96% des 250 plus grandes entreprises mondiales réalisent un rapport de développement durable. Parmi elles, 73% utilisent les standards de la GRI.

durable qu'en 2018, le SASB connaît une véritable montée en puissance : en 2021, plus de 600 entreprises utiliseraient ses standards, dont 42% seraient américaines<sup>9</sup>. En 2019, son budget de fonctionnement dépasse 9 millions de dollars et ses revenus proviennent essentiellement de financements privés<sup>10</sup>. Parmi ses plus grands contributeurs (entre 1 et 2 millions de dollars) se trouvent Bloomberg Philanthropies, les grands cabinets d'audit (*Big Four*<sup>11</sup>) et quelques fondations comme la Rockefeller Foundation.

De l'autre côté, la Commission européenne entend bien, elle-aussi, développer des standards extra-financiers à l'échelle globale. En 2020, elle mandate une *task force* de l'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group)<sup>12</sup>, placée sous l'égide de Patrick de Cambourg, pour préparer la normalisation d'informations extra-financières. Ce groupe de travail rassemble des représentants d'entreprises européennes cotées, de PME, d'institutions financières, de la société civile, ainsi que des experts académiques. À travers cette coalition multi parties prenantes, l'Europe souhaite montrer sa capacité à être à la pointe du développement durable et à s'accorder politiquement sur des standards extra-financiers : *« L'Europe peut être la « terre d'élection » de l'information extra-financière. [...] L'ambition suggérée est un élément important d'une identité européenne tournée vers l'avenir. Atteindre l'objectif constituerait en outre un avantage compétitif pour l'Europe et ses entreprises, en permettant notamment de fonder une économie plus inclusive, plus robuste et plus durable, de tirer tout le parti des transitions en cours en termes de développement et d'attirer les investisseurs soucieux de financer le long terme. [...] Le rôle du secteur privé est prégnant dans la conception des référentiels de reporting extra-financier, ce qui requiert néanmoins un dialogue avec les autorités publiques au vu du risque d'« endogamie » qui en résulte »* (Rapport de Patrick de Cambourg, 2019).

9. Source : Site internet SASB

10. Source : Rapport annuel du SASB (2019)

11. Les « Big Four » correspondent aux quatre plus grands cabinets d'audit et de conseil au monde : KPMG, Ernst and Young (EY), PricewaterhouseCoopers (PwC) et Deloitte.

12. Créée en 2001 avec le concours de la Commission Européenne, l'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) est une association privée sans but lucratif qui participe à l'élaboration des normes comptables IFRS. Elle rassemble des organisations européennes (Accountancy Europe, Business Europe, European Banking Federation...) et des organisations nationales (Autorité des normes comptables, Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee e.V., Organismo Italiano di Contabilità...).

## Guerre de valeurs et visions politiques divergentes

Tout le monde semble aujourd'hui s'accorder sur la place de l'information extra-financière : celle-ci n'aurait pas vocation à modifier la comptabilité financière, mais existera à côté – d'où le qualificatif d'« extra » –, de manière complémentaire. Elle devra néanmoins faire preuve de la même rigueur et fiabilité que les normes IFRS, selon Philippe Peuch-Lestrade : « *Il ne faut pas toucher à la comptabilité. Celle-ci a certes des imperfections, mais elle a pour qualité d'être « carrée » ; elle n'émet pas de jugement de valeur. Il ne faut donc pas pervertir ses vertus, mais bien faire un autre jeu à côté.* »

**Ce n'est donc pas sur la forme que prendra l'information extra-financière que s'accrochent normalisateurs privés et publics, mais sur son contenu même : quels seront les indicateurs les plus importants ? Quels seuils et plafonds définir pour chacun d'entre eux ?** Derrière ces questions se cachent de profonds désaccords entre organismes normalisateurs.

La position défendue par l'organisme américain SASB – et désormais par la Value Reporting Foundation<sup>13</sup> –, souvent qualifiée d'anglo-saxonne, est largement tributaire des intérêts de ses financeurs privés. Ses standards ont été forgés pour les investisseurs, dont l'intérêt pour les sujets environnementaux s'accroît tandis que l'administration Biden fait du changement climatique une priorité, en témoignent les vœux annuels de Larry Fink, CEO de BlackRock<sup>14</sup>. En effet, l'approche du SASB embrasse le concept de « matérialité\* financière », qui permet aux investisseurs de faire état des risques économiques, et désormais sociaux et environnementaux, qui pourraient impacter la performance et

la fiabilité des entreprises. Celles-ci sont donc de plus en plus nombreuses à utiliser les standards du SASB, sous la pression des investisseurs qui exigent une analyse plus approfondie des risques<sup>15</sup>. D'autres acteurs privés voient également leur intérêt à encourager l'essor du SASB : les fournisseurs de données comme Bloomberg ou encore les grands cabinets d'audit (*Big Four*), pour qui l'information extra-financière représente un marché d'avenir<sup>16</sup>.

À l'inverse, la matérialité défendue par la GRI ne se limite pas aux intérêts des investisseurs, mais cherche à répondre aux attentes de toutes les parties prenantes en matière d'informations extra-financières. Cette divergence de points de vue s'observe d'ailleurs dans les processus d'élaboration des standards : la GRI a cherché à inclure toutes les parties prenantes au sein d'un conseil dédié, de son conseil d'administration et dans ses groupes de travail, tandis que le SASB n'inclut dans ce processus que les parties prenantes « intéressées » (investisseurs, entreprises) et les « experts en la matière » (Gibassier, 2018).

Par conséquent, les KPI développés par la GRI ne se limitent pas à l'évaluation des risques qui pèsent sur l'entreprise (matérialité financière), mais se focalisent aussi sur l'impact de l'entreprise sur l'économie, l'environnement et la société. C'est d'ailleurs cette « double matérialité » que défend l'EFRAG dans son rapport de février 2021, qui insiste sur la nécessité d'« adopter des lignes directrices qui portent sur la définition et la mise en œuvre du concept [matérialité] dans chacune de ses deux dimensions. »<sup>17</sup>. Pour Patrick de Cambourg, l'approche européenne repose en effet sur une « vision inclusive de l'entreprise » qui considère les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes. Celles-ci doivent donc être informées de la manière dont les activités de l'entreprise impactent leur cadre de vie.

13. En novembre 2020, le SASB et l'IIRC se réunissent pour former la Value Reporting Foundation (organisme à but non lucratif), qui travaille à l'élaboration d'un cadre complet de reporting d'entreprise en s'appuyant sur les principes de pensée intégrée, de reporting intégré et les standards du SASB.

14. « Pour évaluer les risques liés à la durabilité, il faut que les investisseurs aient accès à des informations publiques cohérentes, pertinentes et de qualité. C'est pourquoi nous avons demandé l'année dernière à toutes les entreprises de présenter des rapports conformes à la recommandation de la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) et du Sustainability Accounting Standards Board (SASB), qui couvrent un large ensemble de facteurs importants en matière de durabilité », Lettre de 2021 de Larry Fink aux CEOs.

15. « À l'origine, le SASB a été conçu pour attirer les entreprises qui étaient contraintes de réaliser des rapports de développement durable, mais qui étaient terrifiées à l'idée de se soumettre à l'ensemble des exigences de la GRI », Julie Gorte, Senior vice-présidente de l'investissement durable chez Impax Asset Management (Financial Time, 2019)

16. « Les cabinets d'audit Big Four nous financent parce qu'au bout du compte, ils savent que si les entreprises commencent à réaliser des rapports extra-financiers, ils auront le marché de la certification », Madelyn Antonic, ex-CEO du SASB (Financial Time, 2019)

17. Source : Rapport final de l'EFRAG (2021)

## Privé vs public : la messe est-elle déjà dite ?

**Dans cette course à la normalisation, chacun place ses pions et crée des alliances pour peser davantage et ne pas disparaître de la scène internationale.** En septembre 2020, les principaux organismes producteurs de référentiels extra-financiers (SASB, GRI, IIRC, CDP<sup>18</sup>, CDSB<sup>19</sup>) affirment leur volonté de travailler ensemble à la production de nouveaux standards. Un rapprochement institutionnel qui se confirme quelques mois plus tard, lors de la fusion entre le SASB et l'IIRC pour créer la *Value Reporting Foundation* et travailler à l'élaboration d'un reporting intégré. Autre soutien institutionnel majeur de cette coalition d'acteurs : l'IASB, organisme en charge de l'élaboration des normes IFRS, qui voit également son intérêt à devenir « le » *standard setter* international en matière de normes financières et extra-financières<sup>20</sup>. En se construisant autour d'acteurs économiques et de réseaux d'investisseurs influents, la Value Reporting Foundation renforce ainsi la posture anglo-saxonne telle que promue par le SASB... et laisse la GRI sur le banc de touche, malgré le rapprochement annoncé en septembre 2020.

Compte-tenu de cette association de poids, il est légitime de se demander si l'Europe ne fait pas cavalier seul dans cette bataille de l'extra-financier. Mais en réalité, elle bénéficie d'un soutien politique essentiel qui pourrait faire pencher la balance en sa faveur. En tant qu'autorité publique, la Commission européenne a le pouvoir de contraindre les entreprises à rendre compte de leurs données extra-financières. Elle l'a d'ailleurs déjà fait en 2014 avec la Non-Financial Reporting Directive (NFRD), remplacée en 2021 par la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) qui reprend bon nombre des recommandations de l'EFRAG. Pour Patrick de Cambourg, « *l'appui des pouvoirs politiques*

*donne une force considérable. Avec la directive CRSD, les autorités politiques sont en train de rendre obligatoire pour toutes grandes entreprises européennes le fait de restituer une information extra-financière normée. Aucune zone économique de cette taille, à l'échelle de 27 États membres, ne l'a encore fait.* ». En juillet 2021, l'EFRAG et la GRI signent une déclaration historique de coopération pour l'élaboration de normes extra-financières en Europe.

Face à ces nombreux jeux d'alliances, difficile de prédire qui parviendra à s'imposer. Les convergences sont les bienvenues, et les enrichissements mutuels semblent indispensables pour parvenir à un socle commun exigeant. Une position que Philippe Peuch-Lestrade appelle de ses vœux : « **Nous avons besoin d'un langage comptable et extra-comptable commun, sinon cela n'a aucun intérêt. La contribution de l'EFRAG est donc majeure pour lancer un chantier universel, d'autant plus qu'il existe une particularité européenne : la sensibilité humaniste. Les travaux menés par l'EFRAG doivent donc être le point de départ d'une réflexion internationale.** »

Patrick de Cambourg ajoute : « *L'Europe ne peut pas vivre en isolement ; il n'y aura pas de donnée extra-financière de qualité sans une tentative d'entraînement international. Nous voulons bénéficier de ce qui se fait hors Europe, et contribuer à tout ce qui se fera au niveau global. Il faut absolument fiabiliser les données extra-financières, car on ne fait pas de bonne politique publique ou de bonne stratégie privée sans données fiables.* »

**Ainsi, c'est bien la définition du rôle de l'entreprise au XXI<sup>e</sup> siècle qui est en jeu.** À l'instar des normes comptables, les normes extra-financières définiront de nouveaux critères sociaux, sociétaux et environnementaux en fonction desquels les gérants d'actifs flècheront leurs investissements. Le choix de ces indicateurs est éminemment politique, puisque le poids qui sera accordé à chaque métrique reflètera une certaine vision de la responsabilité de l'entreprise, c'est-à-dire de sa capacité à contribuer à l'économie réelle, à la société et à l'environnement.

18. Le CDP, anciennement appelé Carbon Disclosure Project, est une ONG créée en 2000 qui encourage les acteurs économiques et administratifs à rendre compte de leurs informations environnementales.

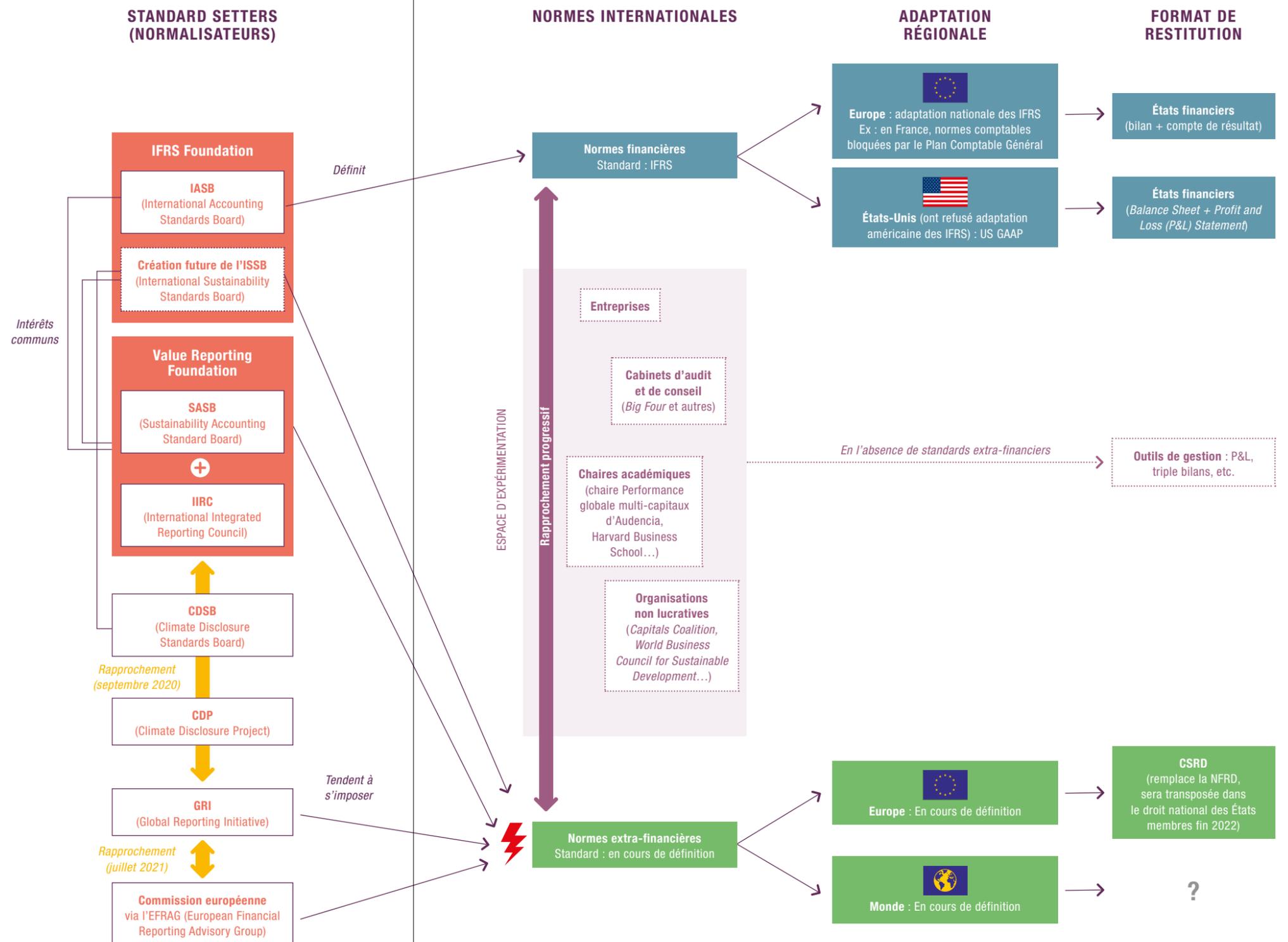
19. Fondé en 2007, le Climate Disclosure Standards Board (CDSB) est une organisation à but non lucratif dont l'objectif est d'élaborer un cadre de référence pour le reporting d'informations environnementales et climatiques au sein des entreprises.

20. En octobre 2019, l'IFRS Foundation (organe de surveillance de l'IASB) lance une consultation auprès de ses parties prenantes pour évaluer le rôle qu'elle pourrait jouer dans la standardisation internationale d'un reporting de développement durable. Elle devrait créer un nouvel organe de gouvernance, l'International Sustainability Standards Board (ISSB), chargé d'établir un ensemble unique de normes extra-financières à l'échelle internationale.

## LES PRINCIPAUX ORGANISMES NORMALISATEURS EN MATIÈRE D'INFORMATION EXTRA-FINANCIÈRE

Plusieurs forces s'opposent dans l'arène de la standardisation extra-financière, mais sont-elles sur le même pied d'égalité? Comme évoqué dans l'article, certains organismes (comme la GRI) jouissent d'une légitimité conférée par leurs processus internes d'inclusion, de participation et de délibération avec diverses parties prenantes (Gibassier, 2018). D'autres (comme le SASB) dérogent à ces principes et ont fondé leur légitimité sur leur expertise, basée sur l'inclusion de personnalités reconnues dans leurs organes de gouvernance et sur la qualité de leur processus normatif. Dans cette infographie, nous représentons les acteurs les plus importants de la normalisation extra-financière – quelle que soit la source de leur légitimité –, et rendons compte de leurs alliances stratégiques.

Précisons toutefois que le monde de la normalisation extra-financière est en plein mouvement; de nouveaux acteurs apparaissent (comme la future ISSB), les alliances évoluent rapidement, une même organisation peut partager deux positionnements politiques différents. C'est par exemple le cas du CDP, dont la partie officielle anglo-saxonne (« CDP Worldwide») semble collaborer avec l'IFRS Foundation, tandis que la partie européenne (« CDP Europe») collabore avec la CSRD, portée par l'Europe. Cette infographie présente les principaux rapports de force connus au moment de la rédaction de l'étude. Sa structure est donc amenée à évoluer au gré des événements à venir.





## CONCLUSION

# VIVRE, LIMITE IMMENSE

PAR GENEVIÈVE FERONE-CREUZET  
ASSOCIÉE DE PROPHIL

La voie de la post-croissance n'exige rien qui ne soit réellement hors de notre portée : la plupart des briques sont déjà en notre possession. Il s'agit surtout d'accepter que le monde ne pourra pas revenir en arrière, au temps où le climat était stable, l'énergie abondante et les perspectives de consommation illimitées.

L'avènement d'une nouvelle économie pleinement soutenable impliquera forcément une transformation radicale de nos entreprises. Il faudra se résoudre à casser cette magie de l'innovation tous azimuts, rediriger certaines activités et oser remettre en question l'impératif de croissance économique. Et nous en sommes capables ! Au fil du temps, les entreprises ont su se réinventer face à des ruptures technologiques, de nouvelles habitudes de consommation, des risques politiques... Il ne faut pas oublier que cette nouvelle ère, dans laquelle la croissance économique n'est plus l'unique *leitmotiv*, offre de nouvelles opportunités pour les entreprises : celles qui prennent au sérieux l'ampleur des risques et l'urgence de la transformation résisteront mieux à l'épreuve du temps. Ce qui relevait hier de l'appétence ou du volontarisme deviendra force normative demain.

Il est temps de nous armer de courage pour dévier de la voie toute tracée du « succès entrepreneurial », qui n'est plus à la hauteur des enjeux climatiques et sociaux, et réinitialiser nos modes de pensée et d'action. Les pionniers rencontrés dans le cadre de cette étude l'ont fait,

que ce soit par la porte de la gouvernance, du modèle économique ou de la comptabilité. Rappelons que les entreprises concentrent tous les défis et les espérances d'un monde nouveau à redessiner. Elles représentent des lieux de souveraineté à part entière, parfois plus puissants et influents que les gouvernements. Leur responsabilité est immense, mais l'effort doit être partagé et soutenu par l'évolution du cadre légal et normatif. Il est notamment nécessaire d'aboutir à une normalisation des données sociales et environnementales la plus exigeante possible. Derrière les critères d'évaluation se jouent des choix profondément politiques qui définissent une vision de l'entreprise et de l'économie mondiale.

Dans cet état d'urgence climatique où la priorité sera donnée à la décarbonation, il ne faudra surtout pas oublier la place de l'humanité dans la grande toile du Vivant. La pandémie nous l'a montré, vivre n'est pas survivre. Au-delà des fonctions biologiques essentielles, le mot « vivre » renvoie à ce qui fait société, voire civilisation. Il évoque la possibilité de conduire sa vie avec dignité, avec son lot de risques et de chances, ses opportunités, l'aspiration à grandir dans un environnement sain et sûr. Ainsi, une vie réduite à la survie dans une planète dévastée et rongée par les inégalités et les injustices, n'est plus la vie. En définitive, la post-croissance sonne un peu comme ce vers de René Char « Vivre, limite immense ». Faisons donc en sorte que nos enfants ne soient pas des orphelins du futur.

# GLOSSAIRE

**Capital** : stock de biens ou de ressources humaines, naturelles ou économiques, nécessaires à une production.

**Commun** : un commun est une ressource disponible en quantité limitée voire insuffisante (on dit qu'elle est rivale). Elle est pourtant accessible à tous, sans possibilité de limiter sa consommation à quelques personnes (on dit qu'elle est non-excluable). Les arbres d'une forêt, les stocks de poissons ou les ressources en eau potable sont par exemple des communs. L'économiste Elinor Ostrom (2009) a proposé une nouvelle définition qui insiste sur les structures de coopération construites autour des communs. Un commun désigne alors une ressource partagée, gérée de façon communautaire et accompagnée de règles de gouvernance. (voir p. 91)

**Communs négatifs** : d'après la définition d'Alexandre Monnet et Lionel Maurel (2021), « les communs négatifs désignent des « ressources », matérielles ou immatérielles, « négatives » tels que les déchets, les centrales nucléaires, les sols pollués ou encore certains héritages culturels (le droit d'un colonisateur par exemple) », qu'il faut prendre en charge collectivement.

**Comptabilité** : discipline qui rend compte de tous les mouvements de flux, des dépenses et des recettes de l'entreprise, afin d'évaluer sa situation financière. Ces informations sont répertoriées dans les états financiers, qui comprennent le compte de résultat (rentabilité dégagée par l'entreprise au cours de l'exercice), le bilan (photographie du patrimoine de l'entreprise), et les annexes (complément aux données chiffrées du compte de résultat et du bilan).

**Coopétition** : mot-valise d'origine anglo-saxonne réunissant les mots « *cooperation* » et « *competition* » (concurrence). Cette stratégie consiste à coopérer avec ses concurrents, afin d'accéder à de nouvelles ressources et de partager certains coûts (de recherche et développement, de distribution, etc.). La coopétition peut être verticale (deux entreprises concurrentes entrent dans une relation client-fournisseur pour développer une activité sur leur propre marché), ou horizontale (elles coopèrent pour développer une activité liée à leur marché).

**Croissance économique** : augmentation, sur une longue période, de la production nationale de biens et de services, mesurée par l'évolution en volume (hors effet de prix) du PIB.

**Développement durable** : développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs (Rapport Brundtland, 1987). Cette notion associe les dimensions économiques, sociales et environnementales du développement.

**Économie circulaire** : modèle économique qui vise à limiter au maximum la consommation de ressources (matières premières, eau, énergie) en prévoyant, dès la conception du produit, une durabilité optimale et la réutilisation ou le recyclage des matériaux en fin de cycle de vie. L'analyse de cycle de vie (ACV) est un de ses outils privilégiés.

**Économie de la fonctionnalité** : modèle économique visant à remplacer la vente d'un produit ou d'un service par la valorisation de l'usage de ce produit ou service. Par exemple, la vente d'un véhicule est remplacée par une offre de mobilité intégrée, qui peut inclure différents moyens de transport. L'économie de la fonctionnalité est souvent rattachée à l'économie de la coopération, qui implique la mise en commun des usages par les acteurs économiques d'un même territoire (collectivités, entreprises).

**Efficienc**e : qualité avec laquelle un résultat est atteint au regard des moyens engagés et des effets négatifs associés. L'efficienc diffère de l'efficacité, qui exprime la capacité à atteindre un résultat donné indépendamment des moyens utilisés.

**Entreprise à mission (ou société à mission)** : entreprise qui définit dans ses statuts un objet social élargi à des enjeux sociétaux, transforme son modèle économique et façonne avec ses parties prenantes de nouvelles règles de gouvernance et d'opposabilité. En France, la qualité de société à mission a été créée par la loi Pacte en 2019 ; tandis qu'elle bénéficie d'un statut légal particulier dans d'autres pays comme les États-Unis ou l'Italie.

**Espace sûr et juste** : notion théorisée par l'économiste britannique Kate Raworth (2018), qui désigne un espace dans lequel l'humanité peut s'épanouir et se développer, compris entre un « plancher social » (respect des fondamentaux sociaux) et un « plafond écologique » (non-dépassement des limites planétaires).

**Externalité** : effet secondaire de l'activité d'un agent économique sur son environnement, qui ne donne lieu à aucune contrepartie financière. Les externalités négatives désignent des dommages collatéraux (par exemple, les émissions de CO<sub>2</sub> liées à l'activité d'une entreprise), tandis que les externalités positives sont des bénéfices induits (par exemple, des progrès en médecine permis par des innovations rendues publiques).

**Fondamentaux sociaux** : nécessités de la vie dont personne ne devrait manquer. Ces douze bases incluent : une alimentation suffisante ; une eau potable et des conditions sanitaires décentes ; l'accès à l'énergie et à un équipement de cuisine propre ; un logement correct ; l'accès à l'éducation et aux soins de santé ; un revenu minimum et un travail digne de ce nom ; l'accès aux réseaux d'information et de soutien social. De plus, il faut que ces objectifs soient atteints dans le respect de l'égalité des sexes, de l'équité sociale, de la représentation politique, de la paix et de la justice (Raworth, 2018, p.65).

**Fondation actionnaire** : fondation ou structure assimilée qui détient tout ou partie du capital d'une entreprise et des droits de vote. Elle exerce une double mission : philanthropique en soutenant des projets d'intérêt général (grâce aux dividendes notamment) et économique, en jouant son rôle d'actionnaire (en fonction de ses droits de vote).

**Gouvernance** : ensemble de règles, de procédures et de pratiques par lesquelles sont prises les décisions au sein d'une organisation, définies par la répartition des droits et obligations des parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, dirigeants, collaborateurs...) et par leurs interactions au sein des instances de décision (directoire, conseil d'administration, conseil de surveillance...).

**Limites planétaires** : définies par une équipe de chercheurs menée par Johan Rockström, les limites planétaires constituent un plafond écologique à ne pas dépasser pour assurer la prospérité de l'humanité. Elles reposent sur neuf processus biophysiques qui, de manière interdépendante, régulent la stabilité de la planète : le changement climatique, l'érosion de la biodiversité, la perturbation des cycles biogéochimiques de l'azote et du phosphore, les changements d'utilisation des sols, l'acidification des océans, l'utilisation mondiale de l'eau, l'appauvrissement de l'ozone stratosphérique, l'augmentation des aérosols dans l'atmosphère, l'introduction d'entités nouvelles dans la biosphère.

**Matérialité** : désigne les éléments incontournables pour évaluer la performance des organisations. La GRI (Global Reporting Initiative) la définit de la manière suivante :  
« Les aspects matériels sont ceux qui reflètent les impacts économiques, environnementaux et sociaux importants de l'organisation ; ou qui influencent de manière substantielle les évaluations et les décisions des parties prenantes. »

**Modèle économique (ou modèle d'affaires)** : le modèle économique d'une organisation est l'architecture de ses processus de création, production, distribution, appropriation, monétisation et répartition de la valeur.

**Monétarisation (ou monétisation)** : transformation en valeurs monétaires de données sociales et environnementales, exprimées en valeurs non monétaires.

**Open source** : la notion est apparue à la fin des années 1990, dans le milieu informatique. D'après l'OSI (Open Source Initiative), les logiciels libres sont des logiciels auxquels tout le monde peut accéder, et que tout le monde peut utiliser, modifier et partager (sous forme modifiée ou non).

**Soutenabilité forte** : par opposition à la soutenabilité faible, la soutenabilité forte désigne une conception selon laquelle le capital « technique » (créé par l'homme) n'est pas parfaitement substituable aux autres capitaux, notamment « humain » ou « naturel », qui sont complémentaires. Par conséquent, tous les stocks de capitaux, notamment les ressources non-renouvelables, doivent être maintenus au-dessus d'un seuil critique. Ce dernier peut être défini à partir des limites planétaires, ou à partir de limites évaluées à l'échelle locale.

## BIBLIOGRAPHIE ET RÉFÉRENCES

### MISE EN PERSPECTIVE

#### INFOGRAPHIE

##### Aux origines de la post-croissance

Brundtland, G. (1987). *Our Common Future*. Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement de l'Organisation des Nations unies. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

Cassiers, I., Maréchal, K. et Méda, D. (2018). *Vers une société post-croissance*. Editions de l'Aube, Paris.

Daly, H. (1973). *Towards a Steady-State Economy*. W. H. Freeman, New-York.

Daly, H. (2008). *Ecological Economics and Sustainable Development: Selected Essays of Herman Daly*. Edward Elgar, Cheltenham.

Daly, H. (2014). *From Uneconomic Growth to a Steady-State Economy*. Edward Elgar, Cheltenham.

Daly, H. et Farley, J. (2004). *Ecological Economics. Principles and Applications*. Island Press, Washington D. C.

Georgescu-Roegen, N. (2006). *La Décroissance : Entropie – Écologie – Économie*. Sang Terre, Paris.

Gurria, A. (2014). *All on board. Making inclusive growth happen*. OCDE. <https://www.oecd.org/inclusive-growth/All-on-Board-Making-Inclusive-Growth-Happen.pdf>

Jackson, T. (2021). *Post Growth – Life after capitalism*. Polity Press, Cambridge.

Latouche, S. (2006). *Le Pari de la décroissance*. Fayard, Paris.

Meadows, D. et al. (1972). *Limits to Growth*. Universe Books, New York. <http://www.donellameadows.org/wp-content/userfiles/Limits-to-Growth-digital-scan-version.pdf>

Raworth, K. (2018). *La théorie du Donut. L'économie de demain en sept principes*. Editions Plon, Paris.

##### Post-croissance et économie du Donut

Jackson, T. (2021). *Post-Growth : Life After Capitalism*. Polity Press, Cambridge.

Raworth, K. (2018). *La théorie du Donut. L'économie de demain en sept principes*. Editions Plon, Paris.

#### CONTRECHAMP

##### Revisiter l'imaginaire de la croissance économique

Bartolini, S. (2010). *Pour une société fraternelle : En finir avec l'égoïsme, la compétition et la surconsommation*. Edition Les Liens qui Libèrent, Paris.

Boghossian, B. M. (2020). « Aux sources mathématiques des inégalités de richesse ». *Pour la Science*, n°507, 60-67. <https://www.pourlascience.fr/sd/economie/>

[aux-sources-mathematiques-des-inegalites-de-riche-18601.php](https://www.pourlascience.fr/sd/economie/)

Gadrey, J. (2008). « Croissance, bien-être et développement durable », *Alternatives Économiques*, n°266. <https://www.alternatives-economiques.fr/croissance-bien-etre-developpement-durable/00036449>.

Gordon, R. J. (2016). *The rise and fall of American Growth: the US standard of living since the civil war*, Princeton University Press, Princeton.

Grosse, F. (2010). « Is recycling part of the solution? The role of recycling in an expanding society and a world of finite resources ». *Surveys and Perspectives Integrating Environment and Society*, Vol. 3, n°1. <https://journals.openedition.org/sapiens/906>

Jackson, T. (2009). *Prosperity without growth, economics for a finite planet*. Earthscan Publishing, Londres.

Laurent, E. (2019a). *Sortir de la croissance, mode d'emploi*. Edition Actes Sud, Paris.

Laurent, E. (2019b). « Et si nous nous trompions de transition ? Pour un luddisme écologique », *La Pensée Écologique*. <https://lapenseeecologique.com/et-si-nous-nous-trompions-de-transition-pour-un-luddisme-ecologique/>

Parrique, T. (2019). *The political economy of degrowth*. [Thèse de

Doctorat, Université Clermont Auvergne, Stockholms Universitet]. Thèses en ligne. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-02499463>.

Parrique, T., Barth, J., Briens, F., Kerschner, C., Kraus-Polk, A., Kuokkanen, A. et Spangenberg, J.H. (2019). *Decoupling Debunked: evidence and arguments against green growth as a sole strategy for sustainability*. European Environmental Bureau. <https://eeb.org/library/decoupling-debunked/>.

Steffen, W., Broadgate, W., Deutsch, L., Gaffney, O. et Ludwig, C. (2015). « The trajectory of the Anthropocene: the great acceleration ». *The Anthropocene Review*, Vol. 2, n°1. <https://doi.org/10.1177/2053019614564785>

#### CONTRECHAMP

##### Croître ou ne pas croître, telle est la question

Burlingham, B. (2005). *Small Giants. Companies that choose to be great instead of big*. Penguin books, Londres.

Cyron T. et Zoellick J. C. (2018). « Business Development in Post-Growth Economies: Challenging Assumptions in the Existing Business Growth Literature ». *Management revue*, Vol. 29, n°3, 206-229. [https://www.researchgate.net/publication/328218312\\_Business\\_Development\\_in\\_Post-Growth\\_Economies\\_Challenging\\_Assumptions\\_in\\_the\\_Existing\\_Business\\_Growth\\_Literature](https://www.researchgate.net/publication/328218312_Business_Development_in_Post-Growth_Economies_Challenging_Assumptions_in_the_Existing_Business_Growth_Literature).

Davidsson, P. et al. (2009). « Growing profitable or growing from profits: putting the horse in front of the cart? », *Journal of Business Venturing*, Vol. 24,

n°4, 308-406. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.003>.

Grandclaude, D. et Nobre, T. (2017). « Une analyse des croyances à l'origine des diverses modalités de l'Intention de Croissance ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 16, n°3, 107-145. <https://doi.org/10.3917/entre.163.0107>.

Janssen, F. (2011). *La croissance de l'entreprise. Une obligation pour les PME?* De Boeck, Louvain-la-Neuve.

Liesen, A., Dietsche, C. et Gebauer, J. (2015). « Successful Non-Growing Companies ». *Humanistic Management Network, Research Paper Series*, n°25/15. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2623920>.

#### CONTRECHAMP

##### Du monocapitalisme au multicapitalisme

Baue, B. (2019). *Compared to What? A Three-Tiered Typology of Sustainable Development Performance Indicators: From Incremental to Contextual to Transformational*. United Nations Research Institute for Social Development. <http://www.unrisd.org/baue>.

Ingraham, C. (6 février 2018). « How rising inequality hurts everyone, even the rich ». *Washington Post*. <https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2018/02/06/how-rising-inequality-hurts-everyone-even-the-rich/>.

McElroy, M. (2008). *Social Footprints: Measuring the social sustainability performance of organizations*. [Mémoire, Université de Groningen]. <https://www.rug.nl/research/portal/files/13147569/DISSERTATION-2.pdf>.

McElroy, M. et Thomas, M. (2014). *Multicapitalism: A New Economic Doctrine for Sustainability in Commerce*. Multicapitalism. <http://www.multicapitalism.com/Multicapitalism.pdf>.

McElroy, M. et Van Engelen, J. (2012). *Corporate Sustainability Management: The Art and Science of Managing Non-Financial Performance*, Earthscan, Londres.

Meadows, D. et al. (1972). *Limits to Growth*. Universe Books, New York. <http://www.donellameadows.org/wp-content/userfiles/Limits-to-Growth-digital-scan-version.pdf>.

Roberts, S. (27 Mars 2020). « Flattening the Coronavirus Curve ». *The New-York Times*. <https://www.nytimes.com/article/flatten-curve-coronavirus.html>

Roser, M. (2018). *Economic Growth*. Our World in Data, University of Oxford. <https://ourworldindata.org/economic-growth>

Steffen, W. et al. (2015). « The trajectory of the Anthropocene: The Great Acceleration ». *Anthropocene Review*, Vol. 2, n°1, 81-98. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2053019614564785>

Tett, G. (6 septembre 2019). « Does capitalism need saving from itself? ». *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/b35342fe-cda4-11e9-99a4-b5ded7a7fe3f>

Wilkinson, R. et Pickett, K. (2009). *The Spirit Level: Why Greater Equality Makes Societies Stronger*. Bloomsbury Press, New-York.

#### RABAT

##### Entreprise & Post-croissance

Bonnet, A. et al. (2021). *Héritage et fermeture : une écologie du démantèlement*. Editions Divergences, Paris, p.29.

Raworth, K. (2018). *La théorie du Donut. L'économie de demain en 7 principes*. Editions Plon, Paris.

## ALIGNER LA GOUVERNANCE

#### CONTRECHAMP

##### Vers une gouvernance éclairée : sortir des biais cognitifs

Harvey, J. (1996). *The Abilene Paradox and Other Meditations on Management*. Jossey-Bass. Reprint edition.

Mazutis, D. et Eckardt, A. (2017). « Sleepwalking into Catastrophe: Cognitive Biases and Corporate Climate Change Inertia », *California Management Review*, Vol. 59, n°3, 74-108. <https://doi.org/10.1177/0008125617707974>.

Ravasio, P. (8 décembre 2020). « Cognitive Biases on the board & Corporate Climate Change Inertia », INSEAD. <https://blogs.insead.edu/idpn-globalclub/cognitive-biases-on-the-board-corporate-climate-change-inertia>.

Sibony, O. (2019). *Vous allez commettre une terrible erreur ! Combattre les biais cognitifs pour prendre les meilleures décisions*. Flammarion, Paris.

Slawinsky, N., Pinkse, J., Busch, T. et Bobby Banerjee, S. (2017). « The Role of Short-Termism and Uncertainty Avoidance in Organizational Inaction on Climate Change: A Multi-Level Framework », *Business & Society*, Vol. 56, n°2, 253-282. <https://doi.org/10.1177/0007650315576136>.

The United Nations Global Compact et Accenture strategy. (2019). *The decade to deliver. A call to business action. CEO Study on Sustainability 2019*. [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-109/Accenture-UNGC-CEO-Study.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-109/Accenture-UNGC-CEO-Study.pdf).

#### PORTRAIT

##### Norsys

Breuzard, S. (2021). *La Permaentreprise. Un modèle viable pour un futur vivable, inspiré de la permaculture*. Editions Eyrolles, Paris, p.78.

## REDIRIGER LES MODÈLES ÉCONOMIQUES

#### CONTRECHAMP

##### La nécessaire transformation de nos modèles économiques

ADEME. (2021). *La neutralité carbone*. Les avis de l'ADEME. <https://librairie.ademe.fr/changement-climatique-et-energie/4524-avis-de-l-ademe-la-neutralite-carbone.html>

Sempels, C. et Alzéal, M. (2020). *Modèles économiques de demain, la transformation*. Editions Graines d'Argens, Correns.

#### CONTRECHAMP

##### Le marketing à l'heure de l'entropocène

Granier, J. M. (2020). « Bienvenue dans l'entropocène ». *Esprit*, Mars 2020, 52-58. <https://doi.org/10.3917/espri.2002.0052>.

#### CONTRECHAMP

##### Écosystème coopératifs & modèles régénératifs

Commissariat Général au Développement Durable. (2019). *EFESE – La séquestration du carbone par les écosystèmes français*. La Documentation Française, Collection Théma Analyse. [https://www.notre-environnement.gouv.fr/IMG/pdf/thema\\_-\\_la\\_sequestration\\_de\\_carbone\\_par\\_les\\_ecosysteme.pdf](https://www.notre-environnement.gouv.fr/IMG/pdf/thema_-_la_sequestration_de_carbone_par_les_ecosysteme.pdf)

Hahn, T. et Tampe, M. (2020). « Strategies for regenerative business ». *Strategic Organization*, Volume 19, n°3, 456-477. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1476127020979228>

Morseletto, P. (2020). « Restorative and Regenerative: exploring the concepts in the circular economy ». *Journal of Industrial Ecology*, Volume 24, n°4, 763-773. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jiec.12987>

Raworth, K. (2018). *La théorie du Donut. L'économie de demain en 7 principes*. Editions Plon, Paris.

## PORTRAIT

### Open Source Politics

Combes, J.-L., Combes-Motel, P. et Schwartz, S. (2016). « Un survol de la théorie des biens communs ». *Revue d'économie du développement*, Vol. 24, 55-83. <https://doi.org/10.3917/edd.303.0055>.

Giraud, G. (25 octobre 2016). Les communs, un concept-clé pour l'avenir du développement. *iD4D*. <https://ideas4development.org/communs-developpement/>.

Hardin, G. (1969). « The Tragedy of Commons ». *Science*, Vol. 162, n°3859, 1243-1248. DOI: 10.1126/science.162.3859.1243

Leyronas, S. et Bambridge, T. (2018). « Communs et développement : une approche renouvelée face aux défis mondiaux ». *Revue internationale du développement*, n°233, 11-29. <https://doi.org/10.3917/ried.233.0011>.

Samuelson, P. (1954). « The Pure Theory of Public Expenditure ». *Review of Economics and Statistics*, Vol. 36, n°4, 387-389. <https://doi.org/10.2307/1925895>

## MESURER CE QUI COMPTE VRAIMENT

### CONTRECHAMP

#### Les limites de la comptabilité financière et les enjeux d'une comptabilité pour le développement durable

Burlaud, A. (25 juin 2019). *L'histoire contemporaine de la normalisation comptable : le choc de la financiarisation et de la mondialisation*. [Communication dans un congrès]. Colloque NOME, IAE, Université de Bordeaux, France.

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02187668>.

Ezzamel, M. et Hoskin, K. (2002). « Retheorizing accounting, writing and money with evidence from Mesopotamia and ancient Egypt ». *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 13, n°3, 333-367. <https://doi.org/10.1006/cpac.2001.0500>.

Faure, E., Cordano, E., Taïbi, S., Antheaume, N. et Gibassier, D. (2020). *Quelles connexions entre la comptabilité financière et le non-financier ? Développement durable et immatériel, état des lieux des représentations en comptabilité financière*. Chaire « Performance Globale Multi-Capitaux » Audencia. <https://fr.calameo.com/read/000137206275898de179e>.

Giraudeau, M. (2017). « The farm as an accounting laboratory: an essay on the history of accounting and agriculture ». *Accounting History Review*, Vol. 27, n°2, 201-215. <https://doi.org/10.1080/21552851.2017.1314014>.

Friedman, M. (13 septembre 1970). « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits ». *The New York Times Magazine*. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>

Jenssen, M. et Meckling, W. (1976). « Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure ». *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, n°4, 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

### CONTRECHAMP

#### Modèles de comptabilité : que nous disent-ils ?

Antheaume, N., Cordano, E. et Le Teno, H. (2021). *Presentation of the multicapital*

*LIFTS accounting model*. [Conférence]. Integrated Multi-Capital Performance Centre Annual Conference. Audencia, Nantes. <https://fr.calameo.com/read/0001372060c8e1892d7c4>

Capitals coalition. (2020). *Improving nature's visibility in financial accounting*. Consulté le 31 août 2021, à l'adresse [https://capitalscoalition.org/wp-content/uploads/2020/04/NatCap\\_VisFinAccount\\_final\\_20200428.pdf](https://capitalscoalition.org/wp-content/uploads/2020/04/NatCap_VisFinAccount_final_20200428.pdf)

Exiobase. (s. d.). *About EXIOBASE*. Consulté le 31 août 2021, à l'adresse <https://www.exiobase.eu/index.php/about-exiobase>.

Fermes d'avenir. (s. d.). *Comptabilité socio-environnementale*. Consulté le 31 août 2021, à l'adresse <https://fermesdavenir.org/fermes-davenir/pole-influence/compta-davenir>

Gibassier, D. and Arjaliès, D.-L. (2019). « Can Financialization Save Nature? The Case of Endangered Species » [document non publié].

Gudynas, E. (2014). *Derechos de la Naturaleza. Ética biocéntrica y políticas ambientales*. Lima. <http://gudynas.com/wp-content/uploads/GudynasDerechosNaturalezaLima14r.pdf>

Harvard Business School. (s. d.). *Impact-weighted accounts*. Consulté le 31 août 2021, à l'adresse <https://www.hbs.edu/impact-weighted-accounts/Pages/default.aspx>

Kering. (s. d.). *Qu'est-ce qu'un EP&L ?* Consulté le 31 août 2021, à l'adresse <https://www.kering.com/fr/developpement-durable/mesurer-notre-impact/notre-ep-l/qu-est-ce-qu-un-ep-l/>

KPMG. (s. d.) *A new vision of value: connecting corporate and societal value creation*. Consulté le 31 août 2021, à l'adresse <https://home.kpmg/gr/en/home/insights/2014/12/a-new-vision-connecting-corporate.html>

Lamberton, G. (2000). « Accounting for Sustainable Development – a case study of a city farm ». *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 11, n°5, 583-605. <https://doi.org/10.1006/cpac.1999.0475>.

Maris, V. (2014). *Nature à vendre. Les limites des services écosystémiques. Quae, Versailles*.

Product Social Impact Assessment Partnership. (2018). *Case studies*. Product social impact assessment. Consulté le 31 août 2021, à l'adresse <https://product-social-impact-assessment.com/case-studies/>

Schaltegger, S., Müller, K. et Hindrichsen, H. (1996). *Corporate environmental accounting*. Wiley, New-York.

Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S. E., Fetzer, I., Bennett, E. M.,... et Sörliin, S. (2015). « Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. ». *Science*, Vol. 347, n°6223, 1259855. <https://doi.org/10.1126/science.1259855>

Taïbi, S. (2019). *Soutenabilité forte : du concept à l'opérationnalisation. : cas d'une entreprise stratégiquement militante*. [Thèse de doctorat, Université de Nantes]. HAL. <https://hal.archives-ouvertes.fr/tel-02441791>.

Task Force on Climate-related Financial Disclosures. (s.d.). *Climate change presents financial risk to the global economy*. TCFD. Consulté le 31 août 2021, à l'adresse <https://www.fsb-tcfd.org/>

The Travel Foundation. (2015). *Measuring tourism impact*. <http://www.thetravelfoundation.org.uk/casestudy/measuring-tourisms-impact/>

Value balancing alliance. (s.d.). *Who we are and what we fight for*. Value Balancing Alliance. Consulté le 31 août 2021, à l'adresse <https://www.value-balancing.com/en/about-us.html>

### PORTRAIT

#### Eosta

Eosta, Soil & More, EY, Triodos Bank et Hivos. (2017). *True Cost Accounting for Food, Farming & Finance (TCA-FFF)*. Nature & More. <https://www.natureandmore.com/files/documenten/tca-fff-report.pdf>

Soil & More. (s. d.). *True Cost Accounting*. Soil & More impacts. Consulté le 31 août 2021, à l'adresse <https://www.soilandmore.com/en/services/true-cost-accounting-tca/>

### PORTRAIT

#### CARE

Avisé. (2020). *Valoriser son impact avec la comptabilité multi-capitaux : la démarche de Fermes d'Avenir et l'expérimentation de la Ferme de Cagnolle*. Les études de cas de l'Avisé. [https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20200617/avise-etude-de-cas\\_fermesdavenir\\_202006\\_web.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20200617/avise-etude-de-cas_fermesdavenir_202006_web.pdf)

Rambaud, A. et Feger, C. (2019). *Natural capital visibility in financial accounting – Method 3 – Extended Version*. *Visibility of Natural Capital in financial accounting Study team*. Mava Foundation.

### CONTRECHAMP

#### L'avènement du Chief Value Officer

Agence Internationale de l'Énergie (AIE).

(2015). *Energy and Climate Change. World Energy Outlook Special Briefing for COP21*. [http://climateknowledge.org/figures/Rood\\_Climate\\_Change\\_AOSS480\\_Documents/IEA\\_COP21\\_Paris\\_Briefing\\_IntEnerAgen\\_2015.pdf](http://climateknowledge.org/figures/Rood_Climate_Change_AOSS480_Documents/IEA_COP21_Paris_Briefing_IntEnerAgen_2015.pdf)

Alexander, G. (12 juillet 2017). « The CFO's dilemma ». *Accounting for sustainability*. <https://www.accountingforsustainability.org/en/knowledge-hub/blogs/the-cfos-dilemma.html>

Gibassier, D., Arjaliès, D.-L. et Granier, C. (2018). *Sustainability CFO: The CFO of the Future?* Institute of Management Accountants. <https://www.imanet.org/insights-and-trends/external-reporting-and-disclosure-management/sustainability-cfo-the-cfo-of-the-future?ssopc=1>

Pivard, J.-M., De Laigne, B., Bouquot, J. et Bonnifet, F. (27 janvier 2020). « Il faut auditer la valeur sociale et environnementale des entreprises ». *Les Echos*. <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-il-faut-auditer-la-valeur-sociale-et-environnementale-des-entreprises-1166561>

Task force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). (2017). *Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures*. <https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2020/10/FINAL-2017-TCFD-Report-11052018.pdf>

Tilley, C. et Dancey, K. (7 novembre 2019). « Accounting for Value Creation and Encouraging the Rise of the Chief Value Officer ». *Value Reporting Foundation*. <https://www.integratedreporting.org/news/accounting-for-value-creation-and->

encouraging-the-rise-of-the-chief-value-officer/

#### PAROLE D'EXPERT

##### « Décloisonner les professions du chiffre »

Barisione, M. et al. (2021). *Intégration financière et comptabilités socio-environnementales*. Association des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion. [https://www.experts-comptables.fr/sites/default/files/assets/files/Livre\\_blanco\\_RSE-DFCG-OEC-17mars2021.pdf](https://www.experts-comptables.fr/sites/default/files/assets/files/Livre_blanco_RSE-DFCG-OEC-17mars2021.pdf)

Chapellier, P., Gillet-Montjarret, C. et Rivière-Giordano, G. (2016). *Expert-comptable et RSE : dynamique en cabinet et conseil auprès des clients*. [Communication dans un congrès]. Transitions numériques et informations comptables, Nantes. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01907656>

Denjean associés et Dogfinance. (2020). *Les attentes des étudiants et des jeunes diplômés en finance en matière de RSE*. <https://indd.adobe.com/view/b4825d47-1789-4a54-89a0-c86836008265>

Dufour, O. (3 juin 2019). « Avec la loi pacte, près de 25% des commissaires aux comptes vont perdre la quasi-totalité de leur activité. ». *Option Finance*, n°1513. <https://cdn.cncf.fr/download/interview-jean-bouquot-president-de-la-compagnie-nationale-des-commissaires-aux-comptes-avec-la-loi-pacte-pres-de-25-des-commissaires-aux-comptes-vont-perdre-la-quasi-totalite-de-leur-activite.pdf>

Ipsos, Boston Consulting Group et Conférence des Grandes Écoles. (2020). *Baromètre « Talents : ce qu'ils attendent de leur emploi »*. Consultation réalisée auprès des élèves et alumni des grandes

écoles. Ipsos. [https://image-src.bcg.com/Images/Etude-BCG-CGE-IPSOS\\_tcm9-237878.pdf](https://image-src.bcg.com/Images/Etude-BCG-CGE-IPSOS_tcm9-237878.pdf)

Maymo, V., Palard, J.-E. et Prati dit Hauret, C. (2021). *L'attractivité et l'avenir de la profession comptable à l'horizon 2040*. Institut Sofos. <https://www.institutsofos.fr/l'attractivite-et-lavenir-de-la-profession-comptable-a-lhorizon-2040/>

#### CONTRECHAMP

##### Guerres de standardisation

De Cambourg, P., Gardes, C. et Viard, V. (2019). *Garantir la pertinence et la qualité de l'information extra-financière des entreprises : une ambition et un atout pour une Europe durable*. Rapport présenté au Ministère de l'Économie et des Finances. [https://www.anc.gouv.fr/files/live/sites/anc/files/contributed/ANC/4\\_Qui\\_sommes\\_nous/Communique\\_de\\_presse/Rapport-de-Cambourg\\_informations-extrafinancieres\\_mai2019.pdf](https://www.anc.gouv.fr/files/live/sites/anc/files/contributed/ANC/4_Qui_sommes_nous/Communique_de_presse/Rapport-de-Cambourg_informations-extrafinancieres_mai2019.pdf)

European Reporting Lab. (2021). *Proposals for a relevant and dynamic EU sustainability reporting standard-setting*. European Financial Reporting Advisory Group. [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/business\\_economy\\_euro/banking\\_and\\_finance/documents/210308-report-efrag-sustainability-reporting-standard-setting\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/210308-report-efrag-sustainability-reporting-standard-setting_en.pdf)

Fink, L. (2021). *Larry Fink's 2021 letter to CEOs*. BlackRock. <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>

Global Reporting Initiative. (2019). *GRI Annual Report 2019*. <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/gri-s-own-reports/>

KPMG Impact. (2020). *The time has come. The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020*. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf>

Schneider Electric. (2021). *Concilier progrès et développement durable pour tous. Rapport de développement durable 2020-2021*. [https://download.schneider-electric.com/files?p\\_Doc\\_Ref=SustainabilityReport2020FR](https://download.schneider-electric.com/files?p_Doc_Ref=SustainabilityReport2020FR)

Sustainability Accounting Standards Board Foundation. (2018). *Standard-Setting Process*. SASB. Consulté le 31 août 2021, à l'adresse <https://www.sasb.org/standards/process/>

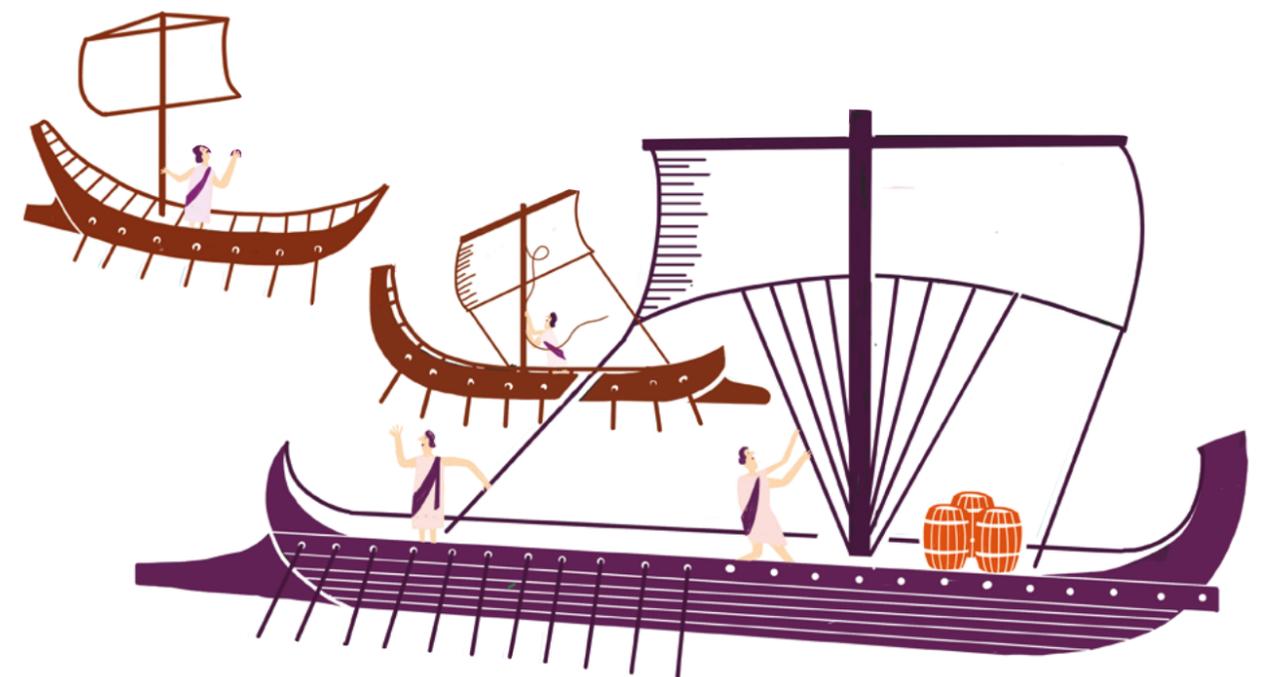
Sustainability Accounting Standards Board Foundation. (2020). *2019 Annual Report*. SASB. <https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2020/12/SASB-Annual-Report-2019-122320.pdf>

Sustainability Accounting Standards Board Foundation. (2020). *Global use of SASB standards*. SASB. Consulté le 31 août 2021, à l'adresse <https://www.sasb.org/about/global-use/#company-use>

Temple-West, P. (6 octobre 2019). « Companies struggle to digest 'alphabet soup' of ESG arbiters. ». *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/b9bdd50c-f669-3f9c-a5f4-c2cf531a35b5>

#### CONCLUSION

Char, R. (1947). *Le Poème Pulvérisé*. La Fontaine, Paris.



## RÉALISATION ET RÉDACTION

### Direction de la publication

**Geneviève Ferone-Creuzet**, associée

### Rédaction en chef

**Clara Houzelot**, responsable du Pôle Recherche

### Rédaction

**Manon Deguet**, chargée de recherche

### Avec la contribution de

- **Nicolas Antheaume**, professeur associé à la Chaire PGMC d'Audencia
- **Bill Baue**, co-fondateur de r3.0
- **Rodolphe Durand**, directeur de l'Institut S&O d'HEC
- **Delphine Gibassier**, professeure titulaire de la Chaire PGMC d'Audencia
- **Jean-Maxence Granier**, directeur chez Think Out
- **Christophe Sempels**, directeur de la Recherche Action chez Lumia
- **Souâd Taibi**, professeure associée à la Chaire PGMC
- **Ralph Turm**, co-fondateur de r3.0

### Conception graphique

**Juliane Cordes** et **Corinne Dury**

### Illustration

**Mélody Denturck**

### Impression

**SNEL**, Vottem, Belgique

ISBN : 978-2-9552410-7-3

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier chaleureusement l'ensemble des personnes et des organisations qui ont contribué à la réalisation de cette étude :

- Les experts et dirigeants français qui œuvrent à la construction d'un modèle de post-croissance pour le monde, et en particulier celles et ceux qui ont accepté de partager avec nous leurs expériences. Cette étude n'aurait pu voir le jour sans leurs précieuses contributions et leurs témoignages.
- Nos partenaires académiques, sans lesquels ce travail aurait été impossible, et qui nous ont apporté expertise, rigueur et méthodologie, et prêté leur plume dans de nombreux articles.
- Nos partenaires institutionnels, qui nous ont accordé leur confiance, et soutenu en participant activement aux comités éditoriaux, riches en débats et questionnements.

Enfin, nous remercions toute l'équipe de Prophil, et en particulier Juliette et Timothé, pour leur soutien au Pôle Recherche.

## PARTENAIRES INSTITUTIONNELS

### AFIR

AFIR (Association Familiale d'Investisseurs Responsables) est la holding de la famille Leclercq, famille fondatrice et actionnaire de référence de Decathlon. Outre sa participation au capital de Decathlon, AFIR investit et accompagne activement des entreprises dans les domaines de l'éducation, des énergies renouvelables et de la seconde vie des produits. AFIR est également à l'initiative de la création en 2020 du Projet Résilience (groupement national d'entreprises sociales et solidaires œuvrant pour la relocalisation de l'industrie textile en France) et en fort soutien de l'initiative Time For The Planet (projet mondial de lutte contre les gaz à effet de serre).

### Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC)

Établissement reconnu d'utilité publique, la Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC) est l'instance représentative de la profession en France. Structure dynamique, elle agit auprès des professionnels, des pouvoirs publics, des régulateurs et anime l'ensemble du réseau régional.

La CNCC rassemble et fédère les 11 900 commissaires aux comptes (personnes physiques) inscrits en France. Elle a un triple rôle d'autorité technique, morale et institutionnelle et, à ce titre, anticipe et accompagne les évolutions de la profession.

### norsys

Norsys est une entreprise de service numérique fondée en 1994 par Sylvain Breuzard. Implantée dans 8 villes en France ainsi qu'à Marrakech, elle compte aujourd'hui près de 600 collaborateurs. À la recherche d'un équilibre entre ses finalités économiques, sociales et environnementales, elle a été pionnière dans la mise en œuvre de la performance globale. Dans son cheminement vers la convergence entre business et intérêt général, elle a obtenu la certification B Corp et plus récemment la qualité de société à mission. L'entreprise a inventé et déploie désormais un nouveau modèle de développement appelé la permaentreprise, avec la volonté d'ouvrir une nouvelle voie dans le paysage des entreprises qui œuvrent pour une évolution positive du monde.

### SeaBird Impact

Convaincus que l'entreprise a un rôle à jouer pour construire un capitalisme plus durable et inclusif, SeaBird, partenaire conseil des métiers de l'Assurance depuis 2005, incarne et promeut le développement d'un écosystème d'entreprise qui réconcilie philanthropie et économie.

Sa fondation actionnaire, SeaBird Impact, détient aujourd'hui 23% du capital du groupe. Elle a pour mission de promouvoir et développer des initiatives à impact social et environnemental positif auprès des acteurs de l'Assurance. Deux programmes ont déjà été engagés :

- le programme Externalités positives vise à aider les assureurs à identifier et développer les externalités sociales et environnementales positives de leurs produits ;
- le programme Égalité des chances agit pour renforcer l'inclusion de publics issus de la diversité sociale, territoriale ou culturelle dans le secteur de l'Assurance en facilitant l'accès à leur premier emploi.

(n°3)

LES ÉTUDES DE PROPHIL

2021

Téléchargez librement la version numérique de l'étude  
ou commandez un exemplaire papier sur [www.prophil.eu/publications](http://www.prophil.eu/publications)