

**Henry NOGUES, Président.-** J'appelle les participants à me rejoindre pour cette deuxième table ronde. Comme nous accueillons un paysan de Terrena, nous aurons donc le point de vue d'un sociétaire. Merci de nous rejoindre.

Cette table ronde aborde la question sous l'angle des grandes entreprises de l'économie sociale et de la manière dont elles conçoivent leur responsabilité sociale, notamment dans une perspective de développement durable. Pour évoquer ces questions, nous avons plusieurs intervenants qui se présenteront rapidement la première fois qu'ils prendront la parole. Nous allons commencer par Mme Fenies. Vous venez d'une autre CRESS de l'ouest, les Pays de la Loire. C'est un hasard des contacts que nous avons et c'est aussi sans doute le signe d'une forte présence de l'économie sociale entre Poitou-Charentes et Bretagne. Vous êtes notamment chargée de mission de l'Observatoire de l'économie sociale et solidaire des Pays de la Loire. Or, celui-ci a inscrit la question du développement durable parmi ses préoccupations principales. Nous aimerions savoir pourquoi.

**Karine FENIES.-** Comme le disait Henri Noguès, je suis chargée de mission à l'Observatoire de l'économie sociale et solidaire des Pays de la Loire. Cet observatoire a été créé il y a maintenant quatre ans et demi. La première chose qui lui avait été demandée était d'évaluer la performance économique et sociale des entreprises de l'ESS. Par performance économique, on entendait surtout : combien de chiffre d'affaires, de fonds de roulement... C'était ce type d'indicateurs qui intéressait.

En rencontrant des structures de l'ESS et en leur posant ces questions, nous avons bien vu qu'il serait très compliqué – notamment pour les associations – d'identifier ces indicateurs. Mais l'observatoire a la chance d'avoir un conseil scientifique composé de chercheurs, d'économistes, de sociologues, qui ont évoqué la possibilité d'observer et d'évaluer cette performance économique autrement que par des indicateurs purement financiers. De là a découlé une réflexion autour des enjeux du développement durable et de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Nous avons alors décidé d'analyser systématiquement nos études sur les quatre responsabilités : économique, sociale, environnementale et nous avons ajouté le fameux quatrième pilier du développement durable, la question de la démocratie et de la gouvernance au sein des entreprises.

Deux études pilotes ont été menées autour de ces questions-là. Le fait d'aborder l'économie sociale et solidaire sous l'angle de la responsabilité sociétale présente un intérêt particulier. Cela permet d'identifier le projet de la structure et son utilité au sein de son territoire. On arrive à analyser l'entreprise par rapport à ses parties prenantes et à son environnement local.

Ce qui permet aux acteurs de réfléchir et de revoir le projet de leur entreprise, de leur association ou de leur coopérative à la fois dans leur fonctionnement, dans leur activité et dans leur lien avec le territoire.

À partir de ces deux premières études, nous avons rédigé avec ma collègue un document sur la philosophie même du lien entre économie sociale et solidaire et développement durable, et ce que cela permet. Comment l'économie sociale et solidaire peut s'emparer de la question de la responsabilité sociétale et qu'est-ce que cela va permettre en termes de rédaction, de reformulation du projet d'une structure ? Ce questionnement-là amène également à réinterroger l'économie à six niveaux : à la fois les valeurs, les représentations, les repères, l'activité, les pratiques et les comportements. Nous nous situons à l'intérieur de la structure mais aussi dans les relations avec l'extérieur.

**M. le Président.-** Merci. Nous constatons que la réflexion sur le développement durable agit un peu comme une « potion magique » en réactivant un certain nombre de principes, de fonctionnements latents, un peu endormis ou sur lesquels on ne s'interrogeait plus souvent...

**Karine FENIES.-** Les acteurs que nous avons pu rencontrer lors des entretiens nous ont dit que cela leur permettait de formaliser tout ce qu'ils faisaient dans leur structure. La législation exige d'avoir un rapport RSE. En interrogeant les plus petites structures, cela permet de formaliser et de mettre par écrit ce qu'elles font. En réalité, elles réalisent bien des choses mais rien n'est acté. Cela leur permet au moins de revoir leur projet et de le formaliser.

**M. le Président.-** Merci monsieur Vidal, vous êtes engagé dans la recherche en vue d'une thèse et engagé professionnellement à l'ESSEC, où vos responsabilités sont en lien avec le développement durable. Votre thèse abordera la question suivante : quel rôle pour les grandes entreprises de l'économie sociale dans la transition vers le développement soutenable ? Il semblerait, d'après les premiers éléments que vous avez pu recueillir, que certaines entreprises de l'économie sociale ont pris du retard dans leur démarche mais qu'elles sont en train de le rattraper grâce aux leviers dont elles disposent. Pourriez-vous nous en dire davantage ?

**Rodolphe VIDAL.-** Je suis ingénieur de recherche à l'ESSEC, au sein d'une équipe qui s'appelle Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social, avec la charte de l'entrepreneuriat social. La recherche est terminée, j'en suis à la phase de rédaction de ma

thèse. Je l'ai conduite avec les partenaires de cette équipe de l'ESSEC, essentiellement le groupe Macif et la Caisse d'Épargne Ile-de-France.

La question que vous posez porte sur les freins et sur ce retard... Je voudrais d'abord dire, pour bien poser le débat, que la responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise – pour reprendre les termes de l'ISO – se distingue du développement durable. Tous deux ont une histoire complètement différente. En France et en Europe, depuis une vingtaine d'années, nous avons tendance à faire un amalgame entre développement durable et responsabilité sociale de l'entreprise. Or, ce sont deux notions différentes, avec deux trajectoires différentes. Et ce ne sont pas des sujets dont le chercheur peut se saisir rapidement.

D'une part, on a quelque chose d'assez flou : on ne peut pas donner une définition classique, comme pour un concept classique, du développement durable. Quant à la RSE, c'est une prénotion engagée dans des communautés de pratiques, de réflexion et de recherche. Il y a un mécanisme de double herméneutique donc ce n'est pas non plus quelque chose dont on peut se saisir facilement. Tout ce que nous avons entendu ce matin montre que les acteurs s'emparent de ces notions et leur donnent sens. En même temps, il y a tout un travail de rationalisation, de recherche. Ce travail est le fait d'une communauté de recherche en gestion essentiellement anglo-saxonne et libérale. Ce qui est aussi vrai pour l'économie sociale.

Tout cela pour dire que les entreprises qui se sont saisies de ces sujets les premières, plutôt dans une idée de (*inaudible\**) *corporate*, étaient plutôt des entreprises privées lucratives, de grands groupes. Les entreprises de l'économie sociale y sont venues un peu plus tard, et dans des secteurs qui n'étaient pas les premiers concernés. Ce n'était pas des secteurs industriels avec des impacts environnementaux importants. Il existe toutefois des exceptions. C'est le cas de Rabougran\*. L'entreprise s'est saisie du sujet aussi vite que les grands groupes privés lucratifs mais dans l'ensemble, il y a ce décalage.

Toutes les entreprises ne se sont pas saisies pareillement du sujet. Dans un premier temps, il y avait peut-être un peu d'appréhension. Il y a eu aussi la recherche d'outils spécifiques, on le voit du côté du CIDES avec le bilan sociétal. Cet outil était vraiment en avance sur son temps, avec l'idée de produire quelque chose de spécifique à l'économie sociale. Puis à partir de 2004-2005 – finalement, c'est assez récent – on a cherché à se conformer aux meilleures pratiques du secteur, y compris en prenant pour exemple des groupes privés lucratifs, des sociétés de capitaux. Mais on a essayé de donner du sens à ces pratiques à travers les spécificités de l'identité coopérative mutualiste. C'est ce que nous observons.

Aujourd'hui – et c'est ce que je mettrai dans mes travaux, d'où le titre de ma thèse – nous commençons à observer d'autres pratiques qui vont plus loin, un dépassement de la

responsabilité sociétale vers le développement durable, la transition vers une économie et une société réellement soutenables. On observe un dépassement dans l'économie sociale. Ce mouvement est encore émergent mais il va mobiliser des actifs, des atouts, des ressources typiques et spécifiques de l'économie sociale et solidaire. J'en dirai peut-être un peu plus après.

**M. le Président.-** Merci beaucoup. Nous avons aussi, représentée à la table ronde, l'exemple d'une grande entreprise de l'économie sociale qui nous héberge ici, le Crédit Coopératif avec lequel l'ADDES a des liens très forts. Monsieur Vernier, vous êtes en charge de ces questions au sein du groupe Crédit Coopératif. Comment, pourquoi et vers quel modèle d'entreprise nous dirigeons-nous à travers cette réflexion autour de la responsabilité sociale de l'entreprise et de la prise en compte du développement durable, au sein du groupe Crédit Coopératif ?

**Christophe VERNIER.-** Je commencerai par compléter les propos de mon voisin pour essayer de clarifier cette filiation complexe entre développement durable et RSE qui, à mon avis, ne sont pas des univers totalement étrangers. Le professeur O'Connor a très bien posé le débat ce matin, avec des nuances très fines sur les notions de don et de réciprocité que le développement durable induit. Nous ne les avons peut-être pas suffisamment prises en compte jusqu'à présent.

Pour la RSE, l'approche est plus opérationnelle vis-à-vis d'une organisation. On dit « RSE » pour l'entreprise mais cela s'applique à toute organisation. Nous partons de trois constats simples, qui confinent au bon sens. Le premier consiste à rappeler qu'une entreprise a des impacts sur la société et sur l'environnement, au-delà de son cercle contractuel de clients et au-delà de la création de valeur économique – essentiellement pour les actionnaires.

Le deuxième constat est qu'il y a autour de cette entreprise des parties prenantes. C'est un terme consacré mais qu'il est important d'avoir à l'esprit. Ce sont bien sûr les actionnaires, ou sociétaires pour les coopératives, les clients, les fournisseurs, les salariés, une grande muette qui est l'environnement naturel – mais qui sait se faire représenter par les ONG – et, plus largement, les communautés et collectivités qui vivent autour des entreprises. Ces parties prenantes ont des intérêts dans les décisions que va prendre l'entreprise. Ces décisions ne sont pas neutres pour elles, donc elles ont voix au chapitre.

Troisième constat : une entreprise – cela est valable pour le Crédit Coopératif comme pour n'importe quelle autre – se développera d'autant mieux qu'elle contribue à la prospérité du territoire sur lequel elle évolue. On peut créer une valeur économique autonome pour

quelques parties prenantes mais si on contribue à appauvrir le territoire, cela ne fonctionnera pas durablement.

La démarche de RSE vise à nous rendre conscients des impacts que nous produisons, qu'ils soient négatifs ou positifs. Il s'agit alors d'amplifier ceux qui sont positifs et de réduire, prévenir ou atténuer ceux qui sont négatifs. Il est important de préciser que tout cela se fait en dialoguant avec les fameuses parties prenantes pour adapter les propos, ajuster la perception et créer une valeur partagée. La notion de valeur partagée entre l'entreprise et l'environnement est vraiment au cœur de la démarche.

En quoi les acteurs financiers, et les banques en particulier, sont-ils concernés par cette façon de penser ? Pour résumer grossièrement, ces 10 dernières années se répartissent en deux périodes. Une première période où les banques se sont dit : « Nous sommes des entreprises comme les autres. Occupons-nous de nos pratiques internes et de la manière dont nous pouvons agir sur nos impacts directs. Nous avons des salariés, des actifs immobiliers, nous sommes confrontés à des problématiques de transport. Améliorons cela et nous pourrons ensuite être mécènes pour partager un peu de la valeur que nous aurons créée ». Toutes les banques s'y sont mises, avec plus ou moins d'authenticité et de sincérité, mais nous avons vu fleurir les actions sur la neutralité carbone, les transports, l'immobilier et un mécénat assez poussé parfois.

La deuxième vague est plus intéressante, à mon avis. C'est là que s'exercent les effets de levier les plus importants sur la société et les générations futures. Comment un établissement bancaire peut-il agir sur ses impacts indirects, en tant que banquier et dans ses métiers bancaires ? Nous rencontrons alors des problématiques plus importantes : le développement d'offres bancaires permettant d'accompagner les clients dans leur propre démarche, la manière de discerner auprès de nos clientèles et selon leurs projets des pratiques qu'il faut encourager ou, au contraire, freiner... La responsabilité de l'acteur financier est véritablement engagée dans ce domaine-là. Enfin, il y a la manière dont la banque elle-même gère ces actifs financiers, avec des prises de position sur les paradis fiscaux, par exemple, ou la manière de rémunérer les opérateurs de marché – dont nous avons pu voir les dérives auxquelles elle a pu conduire ces dernières années.

Dans ce contexte, le Crédit Coopératif a une situation quelque peu atypique. En tant qu'entreprise, nous avons un socle de pratiques coopératives qui constituent une réelle avancée. Des efforts historiques et heureux, je pense, sont mis en œuvre pour vivre la coopération à travers les instances de la vie locale, autour des conseils d'agences, des comités de région, et au sein de notre conseil d'administration. En termes d'engagement sociétal –

comme on dit aussi – nous avons commencé à mesurer beaucoup d’aspects avec ce qu’on nomme le dividende coopératif. Ce n’est pas un terme très adapté, mais cela nous a notamment permis d’établir que l’année dernière, le Crédit Coopératif a été assez actif. Si nous faisons la somme de ses activités de mécénat pur mais également des soutiens qu’il a apportés – soit de manière financière, soit en consacrant du temps à des causes d’intérêt général – nous constatons que cela a représenté environ 7 % du résultat de la banque. Ce n’est pas négligeable. C’est un parti pris pour le partage de la valeur économique que nous pouvons affirmer et revendiquer.

En revanche, nous avons pris du retard dans nos pratiques internes, notamment au plan environnemental. Nous nous efforçons de le rattraper. Vous êtes dans un immeuble qui vient d’être emménagé et qui est HQE mais nous ne sommes pas sur du BBC. Nous aurions pu l’anticiper, mais un effort déjà important a été fait et la problématique financière n’est pas neutre. Dans nos pratiques sociales, certains domaines restent aussi à améliorer.

En tant que banquier, dans nos métiers, nous avons une certaine avance mais quelques zones perfectibles subsistent encore. Le fonds de commerce du Crédit Coopératif est lui-même, de par son modèle de gouvernance ou ses finalités, très engagé et très ancré dans le développement durable. C’est une chance pour le Crédit Coopératif. Cela nourrit ses activités. En termes d’offres, nous avons développé un certain nombre d’innovations dans la finance solidaire, le micro-crédit, l’ISR, etc. Voilà où nous en sommes.

Pour conclure, j’ai envie de dire qu’au-delà de cette offre et de nos pratiques de gestion bancaire, nous essayons d’être responsables. Pour répondre précisément à votre question, nous avons tenté de définir des orientations plus formelles, de construire un système à partir de ces ingrédients parfois historiques et assez lointains. Trois axes ont été fixés. Premièrement, poursuivre et renforcer la manière dont le Crédit Coopératif peut accompagner ses clients dans leur propre démarche de développement durable. C’est une question de vigilance et une véritable responsabilité. On parlait de sentinelle de la terre, tout à l’heure. Le banquier peut aussi être une sentinelle pour ses clients. Deuxième axe : renforcer la crédibilité et la confiance vis-à-vis de nos clients et de la société en général, en travaillant sur les questions de transparence, de traçabilité, d’utilisation de l’argent qui nous est confié. Le troisième axe est celui de nos pratiques internes.

Pour le banquier coopératif que nous sommes, la RSE est une formidable occasion de réinterroger notre façon de vivre ce référentiel coopératif afin de progresser dans une économie à l’impact positif au sens large.

**M. le Président.-** Très bien, merci. C'est une démarche qui avance, on voit que les travaux se poursuivent encore sur ce chantier ouvert.

Nous avons le plaisir d'accueillir un paysan, sociétaire du groupe Terrena. On associe parfois les paysans bretons aux algues vertes.

*(Rires.)*

Est-ce aussi simple qu'il y paraît, pour une coopérative rassemblant des professionnels de l'agriculture, de s'engager dans une démarche de développement durable ?

**Gérard GUILBAUD.-** Bonjour à tous. Je m'appelle Gérard Guilbaud. Je suis agriculteur à Chéméré, dans le sud de la Loire-Atlantique, tout près de Pornic, et je fais partie des sentinelles de la terre de Terrena. Je travaille sur une exploitation de 95 hectares avec mon épouse et un salarié d'une association de remplacement en 3/4 temps.

Je suis administrateur, membre du bureau de Terrena et en charge de l'animation coopérative au sein de ce groupe. C'est la première coopérative de France, avec 12 000 salariés et 22 000 coopérateurs. Elle occupe donc une place importante dans le paysage des Pays de Loire et Poitou-Charentes car nous sommes ancrés sur ces deux territoires, avec un siège social à Ancenis.

La question est la suivante : est-ce facile de s'inscrire dans le développement durable ? Nous sommes déjà dans l'économie sociale et solidaire car nous sommes ancrés sur un territoire. Nous ne sommes pas délocalisables. Il est bon, durant l'année de la coopération, de rappeler que des entreprises sont attachées à un territoire et font vivre localement un certain nombre de familles.

La coopérative Terrena s'est inscrite dans le développement durable en 2008, à la suite d'une large consultation avec les agriculteurs. En effet, au cours de réunions d'animation coopérative durant l'hiver, nous avons rencontré nos coopérateurs. C'était au moment de la discussion sur le Grenelle de l'environnement. Les agriculteurs nous ont dit qu'ils ne pouvaient pas continuer ainsi. Dans les années d'après-guerre jusqu'à aujourd'hui, la mission du monde agricole était simple : nourrir la population. Les plus anciens dans cette salle ont connu les tickets de rationnement. Il n'y avait pas d'autonomie alimentaire en France, et surtout pas en Europe. Les agriculteurs avaient donc la mission de produire, avec tous les excès que cela peut impliquer.

Je suis un pur produit de l'agriculture intensive. C'est ainsi que j'ai été formé. J'ai suivi une formation agricole dont le message était : « Il faut produire, débrouillez-vous ». Désormais, nous sommes arrivés à un tournant de l'agriculture et les agriculteurs de Terrena ont dit stop. Ils se sont mis en rupture avec ce système et ont voulu trouver d'autres solutions pour développer l'agriculture. Car nous savons bien que demain, il faudra produire plus, mieux et avec moins. Il y a moins d'intrants, moins de molécules pour les désherbages et les traitements phytosanitaires, et surtout moins de surfaces. Dans un département comme la Loire-Atlantique, 2 000 hectares sont utilisés chaque année pour l'urbanisation, la construction de routes, l'équipement de collectivités, soit un département tous les huit ans en France. La rareté du foncier va sans doute poser problème à un moment donné. Ajoutons à cela qu'il y a plus de population à nourrir. Nous faisons tous le constat qu'il faudra produire plus et mieux mais avec moins. C'est le premier engagement.

Le deuxième engagement, qui a aussi tout son intérêt, est le contrat avec la collectivité, les consommateurs. C'est pour cela que nous nous sommes inscrits dans la nutrition santé. On a pour coutume de dire que les consommateurs aiment leurs agriculteurs et certes, globalement, la cote de popularité des agriculteurs est plutôt bonne. En revanche, les consommateurs n'aiment pas leur agriculture parce qu'ils ne la connaissent pas. À nous de relever ce défi environnemental, qui est aussi un défi de communication vers nos consommateurs car aujourd'hui, leur attente est très forte.

**M. le Président.-** Cette démarche vient donc du bas et pas seulement de la technostructure de Terrena...

**Gérard GUILBAUD.-** Tout à fait. Les réunions que nous avons eues avec nos agriculteurs durant l'hiver 2008 ont débouché sur une position très claire : nous ne voulons pas d'un produit marketing. Pour nous, l'AEI n'est pas un produit marketing, c'est du concret et nous allons nous donner les moyens d'apporter des solutions aux agriculteurs pour diminuer l'impact environnemental.

**M. le Président.-** Merci beaucoup. Je vais donner la parole à M. WONG, qui va se présenter. En discutant pour préparer cette table ronde avec vous, vous avez évoqué deux démarches de RSE : l'une par le haut et l'autre par le bas. Vous ajoutiez que les organisations de la société civile – vous n'employez pas forcément les termes d'économie sociale parce que vous menez beaucoup de travaux à l'international – étaient bien placées pour développer des formes



intermédiaires ou des formes de responsabilité sociale par le bas. Pourriez-vous nous expliquer ce que vous entendez par là ?

**Alexandre WONG.-** Oui. Lorsque je vous ai proposé ces idées directrices, j'ai précisé que des pratiques de RSE se faisaient par le haut et d'autres par le bas. Mais je vais d'abord me présenter rapidement pour situer le projet. Je suis chercheur associé au CNRS et je porte le projet RSO francophones, responsabilité sociétale des organisations francophones, en partenariat avec la fondation FACE. La fondation FACE est une fondation qui depuis 1993, sous l'impulsion de Martine Aubry, tente de prévenir et de lutter contre l'exclusion dans l'ensemble des territoires français. Elle comprend maintenant un projet à l'international en cherchant à implanter des clubs dans l'espace francophone, en particulier en Belgique mais aussi en Tunisie et au Canada. Dernièrement, la formation FACE, présidée par Gérard Mestrallet, a créé un club au Brésil. Voilà pour situer le cadre de cette intervention.

La fondation travaille avec les transnationales mais surtout dans les territoires. Il y a un grand paradoxe à croiser les approches de RSE de grandes entreprises – par exemple, celle de GDF Suez – et des approches très localisées. Lorsque la Fondation implante un club et qu'elle veut travailler sur la lutte contre l'exclusion, par exemple en Alsace ou en Tunisie, elle considère qu'on ne peut pas transposer des modèles et qu'il faut absolument partir des territoires, c'est-à-dire des structures sociales, politiques, sociétales et économiques qui existent sur les territoires. On révèle ainsi – vous parliez tout à l'heure du syndrome Obélix – des pratiques RSE par le bas, autrement dit les pratiques RSE en vigueur dans les organisations territoriales. Parfois, elles ne sont même pas conscientes de la dimension responsable et sociétale de leurs pratiques.

Le grand pari de la fondation FACE à travers le projet RSO francophone est de mettre en évidence ces deux formes de RSE. Certes, il existe des approches par le haut, des approches internationales de RSE. Ce sont celles des grandes entreprises. Lorsque ces dernières viennent s'implanter en Tunisie, elles ont tendance à proposer uniquement des modèles occidentaux, soit anglo-saxons, soit européens, sans forcément prendre en compte des modèles de RSE par le bas, c'est-à-dire des modèles territoriaux. Ces modèles, s'ils étaient croisés aux modèles occidentaux, leur donneraient pourtant une autre vigueur. Pour quelle raison ? Tout simplement parce que les transnationales qui s'implantent par exemple en Tunisie emploient des collaborateurs qui ne viennent ni d'Europe ni des États-Unis. Elles emploient des Tunisiens.

Par là même, certaines pratiques responsables sont le patrimoine de ces collaborateurs. Ce sont des habitudes de travail, des manières de donner un sens à leur activité. Si les transnationales n'interrogent pas ces pratiques responsables – qui constituent déjà la matière, le tissu, le fondement des organisations territoriales tunisiennes – les transnationales peuvent rencontrer des incompréhensions, voire des résistances aux démarches qu'elles proposent par le haut. Cela est lié à des chocs non pas de cultures, je n'emploierais pas ce terme, mais de pratiques responsables : les pratiques responsables venues du haut ne dialoguent pas assez avec les pratiques territoriales.

La fondation FACE tente d'élargir la théorie des parties prenantes à un dialogue avec les cultures, de manière à ce que les approches occidentales de RSE, donc portées par les organisations internationales, intègrent et croisent aussi des pratiques territoriales de RSE qui, elles, sont généralement issues de l'économie sociale et solidaire. En Tunisie, on ne parlera pas forcément d'économie sociale et solidaire mais on voit très bien, lorsqu'on étudie ces pratiques responsables territoriales, qu'elles ont beaucoup de points communs avec celles qu'on rencontre dans les organisations de personnes en France et dans les territoires européens ou américains.

Il est très intéressant de voir qu'il est possible de croiser ces différentes approches de RSE, par le haut et par le bas. Je me suis efforcé de vous expliquer ce que c'était. J'ajouterai seulement que les transnationales sont déterminées par des impératifs économiques. Nous le voyons bien. De ce fait, elles sont comme des chevaux qu'il faut conduire, dompter. Pour cela, ces grandes entreprises internationales sont obligées de se référer à une normalisation, à des chartes internationales ou à des codes de déontologie qui leur sont propres. Elles sont obligées de se référer à une RSE qui leur est extérieure. Pour avoir un comportement éthique, elles sont obligées de prêter attention à cela et de prendre en compte une dimension durable.

Dans l'économie de personnes, dans les économies sociales, c'est le contraire. C'est ce qui est extrêmement intéressant, et la fondation FACE est très attentive à cet aspect-là. Ce n'est pas l'économique mais le social qui va déterminer la construction de l'économie. Dans un cadre territorial et social, l'économie se structure à partir d'attentes sociétales et sociales. La RSE est alors complètement différente de l'approche par le haut. Elle prend d'abord en considération les attentes des parties prenantes pour ensuite construire des modèles économiques viables à leur service.

**M. le Président.-** Vous illustrerez cela tout à l'heure, s'il vous plaît. Monsieur Caye, je vous remercie d'être parmi nous. Vous qui êtes directeur du développement durable du groupe

Vinci – si le titre que nous vous avons attribué est juste – avez-vous le sentiment d’être dans une autre gouvernance, un autre monde, une autre culture ? Qu’est-ce qui vous semble vraiment nouveau dans cette façon de concevoir la responsabilité sociale des entreprises et la perspective du développement durable ?

**Christian CAYE.-** Bonjour à toutes et à tous. Je m’occupe de tout ce qu’on regroupe sous les onglets développement durable et R&D, recherche et développement, chez Vinci depuis une dizaine d’années. Si la question est relative à ce qui vient d’être dit lors de cette première table ronde, je suis évidemment assez d’accord. Ce que je n’apprécie pas, c’est tout ce simulacre autour de la RSE, du SI SR, du développement durable et compagnie. Cela existe depuis une dizaine d’années, et je fais là référence à notre conversation. Si nous regardons la vraie vie, nous voyons que dans nos sociétés, sur notre petite planète, des événements se produisent et nous alertent. Il est plus que temps de réagir ! Nous sommes 7 milliards, bientôt 9. La moitié des personnes vivent en site urbain et la moitié également en bidonville urbain. C’est la moindre des choses de se bouger. Est-ce du développement durable ? Je n’en sais rien. Les problèmes énergétiques ne vont pas s’arranger. Se posent aussi des questions de ressources naturelles, de coûts, de mondialisation... avec lesquelles il faut faire. À cela s’ajoutent les problèmes climatiques : il faut mettre de côté le facteur 4, on est plutôt sur 6 ou 8. Ainsi de suite.

Accessoirement, nous avons tous des téléphones portables, qui sont des parties prenantes. On invente la démocratie en ligne, la réaction à une nouvelle forme de gouvernance... C’est très sympathique. Est-ce du développement durable ou pas ? Une nouvelle forme de responsabilité ? Je n’en sais rien. Dans nos petites entreprises, nous avons abandonné ces mots qui ont fait vivre, je le reconnais, nombre de consultants. Nous les avons abandonnés à partir du moment où j’ai essayé de faire croire aux ingénieurs de mon entreprise qu’on parlait de piliers du développement durable. Or, dans la réalité, c’était des cercles. Je leur disais : « Il y a trois cercles et au milieu, quelque chose qui se termine en -able ». Ils m’ont répondu : « Arrête de dire des bêtises, nous travaillons sérieusement ».

Ensuite, nous sommes passés à quelque chose de plus rigoureux. Nous nous sommes dit que nous ne voulions pas passer à côté. Ces sujets nous concernent, ils font partie de nos métiers. Quels sont nos métiers ? Comment participer à ce bien commun ? Ce bien commun, nous l’avons traduit de différentes manières. Chez nous, RSE veut dire « réseaux sociaux d’entreprise ». C’est Facebook et Twitter. Cela ne signifie plus du tout « responsabilité sociale d’entreprise »... Quant à SI SR, cela n’a ni la même implication ni la même signification

selon les pays. On ne sait plus rien ! On a simplement des activités de court terme. La réponse immédiate, c'est la R&D à l'horizon de 10 ans. On a aussi du développement durable, c'est-à-dire des réponses à moyen et long termes parce que nos activités sont des activités dont le modèle économique tient sur 40 ans. Le pire – ou le meilleur, je ne sais pas – va jusqu'en 2086. Nos modèles économiques doivent immédiatement prendre en considération les parties prenantes, les aspects sociaux et sociétaux, le prix du carburant, du baril ou de la tonne de CO<sub>2</sub> et le bonheur des citoyens qui veulent gagner quelques minutes de leur temps précieux. Le développement durable est-il brutal et violent ? Bien ou mal ? Je n'en sais rien. Quoi qu'il en soit, il est intégré aux pratiques quotidiennes des uns et des autres. D'ailleurs, nous sommes un peu comme vous : les entreprises du groupe ne s'appellent pas Vinci, elles sont locales et quand on construit un bâtiment, on ne peut pas le faire ailleurs. Nous ne pouvons donc pas délocaliser, nous ne pouvons pas couper un coin de la carte pour le rapprocher de chez vous.

**M. le Président.-** Est-ce le cœur de métier pour un investisseur comme le groupe Vinci ?

**Christian CAYE.-** Oui et non. Nous sommes tous concernés par le bien commun de l'humanité mais chacun répond en fonction de ses propres activités. Nos activités ne consistent ni à nourrir ni à donner accès à l'eau. Nous sommes un peu présents dans le secteur l'énergie mais pas en tant que producteur et distributeur. Nous avons tout de même 70 000 salariés dans l'énergie. Cela représente plus de 1 000 entreprises mais elles ne s'appellent pas Vinci, donc vous ne connaissez pas. Nous sommes plutôt installateur électrique. Notre ambition est-elle de donner accès à l'électricité à tous et partout sur terre ? Évidemment. Cela peut s'appeler du développement durable. Mais le client, qu'il soit public ou privé, aura plutôt tendance à dire qu'il veut de l'électricité dans tel beau bâtiment. Il n'est pas tout à fait prêt à payer un supplément ou un surcoût pour financer l'efficacité énergétique d'autres bâtiments dans d'autres territoires.

Nous ne savons pas faire tous les métiers de la terre mais dans nos configurations, nous essayons de progresser, de faire avancer la situation. C'est la R&D. Nous essayons de prendre en considération un certain nombre de sujets. Nous sommes plutôt dans le pragmatisme, le concret et l'ouvert. Nous nous inscrivons dans un modèle de production qui intègre le champ économique, social, environnemental, sociétal. Ce à quoi nous ajoutons le temps, comme je vous l'ai dit, avec la R&D. Nous cherchons plutôt à intégrer l'aménagement du territoire car s'il y a absence de ressources, il y a aussi absence de réflexion pour travailler sur les éco-

quartiers, les éco-cités, les éco-territoires. Nous travaillons dessus mais nous ne faisons pas plus que cela. Nous ne prendrons pas la place du citoyen et nous ne dépossèderons pas les uns et les autres de leur légitimité. Chacun agit à l'échelle de son propre travail.

**M. le Président.-** Merci. Nous allons poursuivre le débat, peut-être en nous orientant davantage vers les questions qui se posent et les chantiers qu'il faudrait ouvrir. Nous illustrerons ainsi par des exemples ce qui est peut-être parfois resté lointain et plus abstrait jusqu'à maintenant...

Monsieur Vidal, au cours des démarches que vous avez suivies – notamment dans votre travail ou dans vos recherches de doctorat – vous distinguez des solutions autonomes et des solutions hétéronomes...

**Rodolphe VIDAL.-** C'est une analyse possible. Elle provient de l'œuvre bien connue d'Ivan Illich. Pour reprendre ce qui a été dit par le Crédit Coopératif, Vinci, le coopérateur Terrena et Martin O'Connor, la question qui nous occupe... Il y a un point commun entre l'économie sociale et les analyses en termes de solvabilité. C'est que l'activité économique, la production, les échanges ne peuvent être séparés de la vie sociale. D'un point de vue anthropologique, c'est complètement mêlé. On trouve cette idée chez Edward Freeman, notamment dans ses travaux récents. C'est ce qu'il appelle le *separation fallacy*, le fait de séparer le social ou les questions de redistribution de la production de la vie sociale économique.

J'en viens aux solutions autonomes et hétéronomes. Dès lors qu'on va au-delà de la modernisation ou de l'innovation écologique, qu'on touche vraiment aux métiers, aux activités économiques et au système ou aux structures de consommation, on va toucher les usages et les usagers. Partant de là, on voit bien la nécessité de les impliquer et de bâtir l'innovation sur ces usages et ces usagers. Nous le voyons dans les centres d'agriculture écologiquement intensive. Cela aura certainement aussi des répercussions sur l'aval, sur les filiales de distribution, la façon de consommer et d'utiliser les produits agricoles.

Je vais reprendre l'exemple de l'éolien, qui a été cité en Bretagne. Les champs éoliens *off shore* se développent beaucoup en Europe. En mer du Nord, il existe tout un projet avec un immense *smart grid* à l'échelle des pays d'Europe du nord, entre la Scandinavie, le Royaume-Uni, le Pays Bas et l'Allemagne. Un champ éolien représente un investissement de l'ordre de 4 milliards d'euros, ce qui amène à faire le tour d'une trentaine de banques. Il s'agit des plus grandes banques européennes ainsi que de grandes banques japonaises, en plus d'autres

opérateurs. C'est une façon de produire de l'énergie avec un moindre impact. Tout passe par des sociétés de capitaux, avec des calculs de rentabilité.

Il existe une autre façon de procéder. On en revient à la question de Milos Margay\*, mais avec une autre vision. Une vision liée à la production de l'énergie et à d'autres usages de l'énergie, comme l'auto-promotion ou l'habitat... Il a parlé de collectif groupé ? Je ne me souviens pas du terme exact...

**Bernard MERAND.-** Il a parlé du groupé participatif.

**Rodolphe VIDAL.-** Je ne connaissais pas. Je pensais plutôt à l'auto-promotion mais je vois que le terme n'a pas été utilisé. Ce serait donc la solution autonome : des habitants se regroupent en structures coopératives, en réseaux à l'échelle d'un territoire, d'un bassin de vie ou d'un bassin d'emploi, avec un projet de vie et un projet pour la société. L'expérience citée en Bretagne est à ce titre très illustrative. Il faut une vision de la société. On retrouve l'idée d'une utopie certainement mobilisatrice... On pourrait parler d'idéal régulateur pour produire différemment de l'énergie, avec l'idée que tout cela a du sens par rapport à un mode de vie, une visée de vie. De l'autre côté, un tour de table de X investisseurs, avec un champ d'éoliennes à 4 milliards d'euros. C'est ce qu'on appelle la solution hétéronome, dans le sens où on n'est pas acteur de ce choix économique.

**M. le Président.-** La transition que vous évoquez ne suppose-t-elle pas des solutions intermédiaires ?

**Rodolphe VIDAL.-** Dans le cadre de l'agriculture et de l'alimentation, les AMAP – associations pour le maintien d'une agriculture paysanne – concernent environ 200 000 Français. Ce n'est pas du tout à l'échelle. On a parlé précédemment de changement d'échelle en Bretagne. Si nous voulons davantage toucher l'ensemble de la société des consommateurs et des citoyens, nous avons besoin d'opérations d'investissement et de structures de circuits économiques, de systèmes de production et de consommation organisés à une autre échelle, avec une autre logique, pour basculer de la société de l'économie vers des modes de développement sur des marchés et des secteurs réellement soutenables. C'est-à-dire dont les impacts sociaux, sociétaux et écologiques ne génèrent pas les problèmes que nous rencontrons aujourd'hui.

Ce que nous commençons à observer – et je pourrai donner des exemples – c’est que l’économie dans sa partie économie sociale et solidaire peut servir de laboratoire d’innovation pour ce type de solutions. Toutefois, pour opérer ce changement d’échelle – il en existe des exemples concrets – nous avons besoin d’acteurs implantés, inclus dans l’économie dominante car les régimes, les normes, les conventions des marchés sont ceux de l’économie capitaliste et dominante. Or, ce sont ces marchés qui ont ce pouvoir, ce potentiel, cette puissance. C’est eux qui vont permettre de financer et d’innover sur des solutions intermédiaires. Je reviens toujours au bâtiment, à l’auto-promotion. On peut imaginer trouver dans des banques coopératives un *package* d’offres dans l’innovation servicielle pour favoriser l’auto-promotion.

Ce qui manque aujourd’hui à l’auto-promotion, c’est un cadre réglementaire plus sérieux. Dans les pays nordiques et au Québec, cela représente environ 10 % de la construction immobilière. Si nous avons un cadre réglementaire plus clair, nous pourrions imaginer cela et les banques coopératives seraient bien placées – par le lien qu’elles ont avec le logement social, avec les associations de l’économie sociale et solidaire, et par la nature de la participation du client, qui ne fait pas que consommer ce que des ingénieurs et des marketeurs ont inventé pour lui – pour faire changer d’échelle ce type de solutions en fabriquant des produits d’ingénierie bancaire adaptés à ce marché-là.

Il en va de même pour l’éco-mobilité. Ce sont des travaux avec le groupe Macif. Toute une réflexion est menée pour dire qu’on va bien sûr continuer d’assurer des véhicules en propriété propre mais qu’on peut préparer le marché de demain avec de l’innovation servicielle. On va assurer la mobilité grâce à un panel de solutions plus diversifiées, avec des logiques assurantielles mais aussi des logiques d’ingénierie financière ou d’offres de service, en s’associant avec des partenaires. L’échelle de valeur sera différente de celle d’aujourd’hui. Ce sont des réflexions que suivent le groupe Macif et d’autres assureurs mutualistes. On voit apparaître une complémentarité et on voit émerger cette solution que je qualifie d’intermédiaire, entre des solutions hétéronomes et purement autonomes qui ne peuvent pas concerner à la bonne échelle les systèmes de consommation et de production.

**M. le Président.-** Merci. Madame Fenies, nous remarquons que dans un certain nombre de cas, que ce soit pour Terrena ou pour les nouvelles formes d’usage que nous venons d’évoquer, le sociétariat peut jouer un rôle. Avez-vous des exemples, à partir de votre observatoire dans la région, où les sociétaires sont impliqués dans les démarches ? Ils sont aussi un levier...

**Karine FENIES.-** Par sociétaires, vous entendez aussi salariés d'associations ?

**M. le Président.-** Peut-être, oui.

**Karine FENIES.-** Pour le moment, nous travaillons plutôt sur les petites structures de l'ESS.

**M. le Président.-** Vous êtes toujours sur des structures de taille réduite ? Vous n'avez pas opéré ce changement d'échelle ?

**Karine FENIES.-** Le changement d'échelle aura sans doute lieu en 2013. Néanmoins, nous voyons que dans les grands groupes, il y a déjà des responsables RSE ou responsables recherche et développement. Ce qui signifie bien que ces entreprises sont dans une dynamique et ont enclenché une démarche sur la responsabilité sociétale. Notre observation s'est d'abord basée sur de petites structures, des entreprises de petite taille. Le changement d'échelle devrait plutôt survenir en 2013, avec tous les adhérents de la CRESS. Nous avons la chance de réunir l'ensemble des coopératives bancaires, les mutuelles et des associations de différentes tailles. Nous pensons qu'il pourrait éventuellement y avoir des échanges de pratiques ou de points de vue pour voir comment les petites structures, notamment les petites associations, peuvent formaliser une démarche RSE et comment aller vers la recherche et développement.

Une étude est en cours sur les éco-filières, avec des acteurs historiques sur la gestion des déchets et sur le bâtiment. Nous avons parlé d'éco-construction, tout à l'heure. D'après les entretiens et les ateliers que nous avons réalisés, nous constatons un besoin en recherche et développement. Ce sont des acteurs historiques, qui ont su innover à un moment donné, mais qui actuellement, sur certains territoires, commencent à perdre des parts de marché parce que de grands groupes commencent à arriver. C'est un enjeu prégnant de l'économie sociale et solidaire : comment arriver à cette recherche et développement ? Comment les acteurs de l'ESS eux-mêmes peuvent-ils entrer dans cette démarche, sans forcément s'appuyer sur les acteurs classiques ?

**M. le Président.-** Il existe peut-être plusieurs voies. La petite taille, c'est bien pour expérimenter mais c'est un point faible pour résister sur des marchés qui se développent.

*(Mme FENIES acquiesce.)*



Il faut changer d'échelle, c'est sûr. Des partenariats avec d'autres entreprises, même classiques, sont peut-être souhaitables ?

**Karine FENIES.-** Il faut faire un tour de table avec l'ensemble de ces acteurs pour éclaircir la marche à suivre. Quant aux acteurs importants sur lesquels le sociétariat peut avoir une influence, ce n'est pas l'observatoire lui-même qui mène cette étude. Nous sommes en partenariat avec Pascal Glémain. Cette étude porte sur l'éthique bancaire et c'est une action menée par un groupe bancaire coopératif sur le territoire ligérien. Dans un premier temps, des personnes ont été auditées pour savoir ce qu'on entend par éthique bancaire et ce que devrait être l'éthique bancaire au sein du groupe. Des commissions de travail réunissent les salariés de la banque coopérative mais également des clients pour une démarche partagée et un point de vue commun sur ce que devrait faire une banque pour être éthique, quels produits sont concernés et quelle relation client on peut attendre. Cela se passe à la fois entre administrateurs, salariés et sociétaires.

**M. le Président.-** Comme avec le groupe Vinci, chacun est renvoyé à la qualité de ce qu'il fait dans son cœur de métier...

**Karine FENIES.-** Oui. La question de l'éthique bancaire n'est pas facile à aborder. Elle remet en cause beaucoup d'aspects, à la fois dans le fonctionnement et dans l'activité d'une banque en tant que telle. Voilà un exemple de ce qui se passe sur le territoire. Il y en a d'autres. Je pense notamment à une grande association d'aide à la petite enfance qui a mené tout un travail avec ses salariés, ses usagers et ses administrateurs afin de revoir le projet associatif. Des commissions de travail ont été créées. Car pour qu'une démarche soit dynamique et sincère, il faut vraiment que l'ensemble des parties prenantes de la structure, à l'interne comme à l'externe, soient impliquées.

**M. le Président.-** Cela s'inscrit-il dans l'idée d'un développement durable ou est-ce la vie normale de l'institution, de l'organisation, qui s'interroge et mobilise ses parties prenantes ?

**Karine FENIES.-** Dans l'économie sociale et solidaire, ce mode de gouvernance est inscrit dans les statuts. L'intérêt collectif repose sur une gouvernance impliquant l'ensemble des personnes.

**M. le Président.-** Donc c'est une question normale...

**Karine FENIES.-** C'est la réflexion que nous avons eue au sein de l'observatoire. L'économie sociale et solidaire répond intrinsèquement à cette démarche-là. C'est une démarche concertée. La question du développement durable est arrivée après la création de l'économie sociale et solidaire. Finalement, pour les créateurs de l'ESS, c'est un retour aux fondamentaux en termes de fonctionnement et d'activité. On revient aux fondamentaux et aux valeurs que porte l'économie sociale et solidaire. Ces valeurs, il s'agit de les mettre en pratique. On entend beaucoup de discours, on parle beaucoup de valeurs. À présent, il faut mettre en adéquation valeurs et pratiques.

**M. le Président.-** Merci. Monsieur Vernier, vous êtes banquier. Voyez-vous le sociétariat comme un atout, un point d'appui, un levier ou est-ce que cela n'a pas autant d'importance ? Quel chantier envisagez-vous pour les prochaines années ?

**Christophe VERNIER.-** La notion de sociétariat apporte une dimension vraiment intéressante au débat, qu'on l'appelle RSE ou développement durable. Je comprends l'agacement sémantique de mon camarade de gauche mais je crois que nous parlons de la même chose. On avaluise ce vocabulaire pour dire que l'enjeu est de participer au bien commun. Vous aurez compris que le dialogue avec les parties prenantes était au cœur de cette démarche. Le fait d'être une banque coopérative et d'avoir des clients avec la double qualité – à la fois sociétaire et usager ou client – nous amène à nous adresser à plusieurs types de parties prenantes en même temps. Ce sont des prédispositions, si on les utilise bien, pour un dialogue constructif.

Notre expérience au Crédit Coopératif s'exprime au travers de deux canaux. D'une part, il y a l'organe de gouvernance ou Conseil d'administration. Y sont présentées toutes les grandes familles de l'économie sociale, les têtes de réseau. C'est à l'évidence un lieu de représentation de l'intérêt de la partie prenante sociétaire et de l'utilisateur. C'est aussi un lieu d'écoute des besoins et de co-construction des réponses bancaires, ce qui est notre métier.

**M. le Président.-** Pour votre responsabilité particulière au sein du groupe coopératif, c'est un point d'appui ?

**Christophe VERNIER.-** Absolument.

**M. le Président.-** Ce n'est pas simplement formel.

**Christophe VERNIER.-** C'est une pratique. Ce n'est pas que théorique. Il y a une réciprocité bien comprise dans le dialogue qui s'opère au plus haut niveau de l'organe de gouvernance. Réciprocité renforcée par une culture assez ancienne de partenariat qui va nous aider, de manière un peu plus opérationnelle et en étant à l'écoute de ces mouvements de l'économie sociale, dans la construction de nos réponses bancaires.

Le deuxième canal correspond à ce que nous appelons « vie coopérative », qui est une pratique plus diffuse et plus locale. Elle s'appuie sur des conseillers en agence – nous en comptons environ 500 au Crédit Coopératif – qui vont exprimer dans leur instance, autour de l'agence ou autour d'un comité régional, leurs attentes pour faire remonter des idées. Pour autant, nous sommes confrontés à un certain nombre de défis dans ce domaine. C'est pour nous un point de vigilance. Il y a le défi classique que rencontrent toutes les grandes coopératives, notamment dans la coopération agricole, et qui est le risque d'éloignement du sociétaire de base. Ce dernier peut ne pas se retrouver dans des ensembles comprenant des filiales internationales et des enjeux de partage de bénéfices qui ne sont pas évidents à gérer.

De manière pragmatique, nous avons un premier défi : celui d'être attentifs à la composition et à la représentativité des instances de dialogue avec les sociétaires. Nous avons mené une étude récente qui confirme nos intuitions : il faut travailler sur le renouvellement de ces instances, à la fois en termes de représentativité sectorielle mais également...

**M. le Président.-** De génération...

**Christophe VERNIER.-** Naturellement. Il faut s'assurer que les personnes présentes sont encore actives ou suffisamment proches d'une vie active pour exprimer un avis documenté et actuel. Enfin, il y a un enjeu de parité. Nous n'accueillons que 13 % de femmes dans ces fameux comités. Cela s'améliore d'année en année mais c'est beaucoup trop peu, bien évidemment. Il faut repérer et anticiper le renouvellement des voies d'expression des sociétaires.

Le deuxième défi est plus subtil. Il porte sur le contenu même du dialogue que nous avons avec les sociétaires et que nous avons coutume de désigner en interne comme une organisation de consommateurs intégrée. C'est assez astucieux d'avoir au sein d'une banque

coopérative une voie d'expression assez proche, qui dit si c'est bien ou pas, ce qu'il faut améliorer et quel sens. Mais le dialogue doit s'élargir à d'autres problématiques que la relation bancaire. C'est un lieu d'échanges tout à fait privilégié, où les gens représentent bien sûr leur filière professionnelle mais sont aussi là en tant que citoyens ou porteurs d'enjeux. Ils doivent pouvoir exprimer plus largement ce qu'ils attendent d'une banque pour produire ce bien commun. Il y a là un point à revoir.

**M. le Président.-** Un élargissement du champ des questions et de la réflexion serait donc à prévoir...

**Christophe VERNIER.-** Oui. Je conclurai sur un bref envoi, qui n'engage que moi, pour les discussions futures. L'un des défis importants de la coopération dans les années qui viennent sera de mieux démontrer son aptitude à tenir compte de ses impacts et de l'intérêt général, au-delà de l'intérêt bien compris des sociétaires qui forment un premier cercle. Vous connaissez tous les sept principes de l'alliance coopérative internationale. Le dernier stipule que les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté. « Leur communauté » au singulier, c'est-à-dire la communauté de leurs sociétaires. Ce sont des modèles économiques et de gouvernance qui vont organiser une solidarité au sein d'un cercle de sociétaires mais les débats de ce matin, éclairés notamment par le professeur O'Connor, nous invitent à sortir de ce cercle pour aller au-delà. Ce n'est pas de la philanthropie, c'est un intérêt bien compris. La coopération doit s'atteler à ce défi pour démontrer en quoi les valeurs coopératives peuvent éclairer utilement les structures de l'économie classique...

**M. le Président.-** Merci. Monsieur Caye, nous avons bien vu que la qualité du métier et l'implication personnelle dans le métier étaient au cœur de votre réflexion sur la responsabilité sociale de votre groupe. Nous avons vu aussi qu'il y avait des parties prenantes extérieures. Comment articulez-vous vos rapports avec elles, qu'elles soient des organisations politiques, des consommateurs, des organisations de consommateurs ou des organisations de défense de l'environnement ?

**Christian CAYE.-** Nous dénombrons environ 29 parties prenantes différentes et chacune d'elles se distingue par pays, par communauté. Quand nous avons commencé à réfléchir à la question de ces parties prenantes, nous avons d'abord identifié celles qui étaient prioritaires. Ce n'est pas très compliqué : qui possède l'entreprise ? Qui sont les clients ? Qui sont les

salariés ? C'est un peu brutal mais dans notre monde, c'est ce qui fonde une décision. Ensuite, nous avons ouvert la liste en nous demandant qui étaient les gens importants, plus ou moins influents et lesquels s'inscrivaient dans la dynamique du temps, c'est-à-dire ceux qui ont une sphère d'influence croissante ou décroissante... Pour résumer, quand nous réalisons un projet, les riverains interviennent à un moment ou à un autre. C'est normal qu'ils émettent un message. Le client émet aussi un autre message à un autre moment, tout comme les fournisseurs ou les actionnaires. Chacun doit être partie prenante du programme et intervenir à un niveau. Les uns et les autres doivent travailler ensemble.

C'est un travail de cartographie basique. Ensuite vient l'analyse de la cartographie, pays par pays, territoire par territoire. J'ai entendu qu'il y avait des Bretons dans la salle. Moi, je suis Lorrain. Je pense que nous imaginons que la cartographie est la même et les parties prenantes aussi. Pourtant, les pondérations que chacun apporte sur un certain nombre de thématiques ne doivent pas être tout à fait identiques. Même l'importance de la vie humaine est très variable selon les pays alors que pour nous, c'est une évidence. Parfois, j'ai même l'impression qu'une tonne de CO<sub>2</sub> ne fait pas 1 000 kg partout !

Oui, nous prenons les parties prenantes en considération mais à un moment donné, il faut agir. Par exemple, il faut faire passer un train à 300 km/h, ce qui implique la gestion de priorités. Il faut choisir.

**M. le Président.-** On entend souvent dire, notamment du côté de l'économie sociale, que vos parties prenantes, c'est-à-dire les actionnaires, les propriétaires de l'entreprise et du capital, peuvent avoir une influence prépondérante. Cela correspond-il à la réalité ou y a-t-il moyen de faire place aux autres parties prenantes et aux intérêts collectifs ?

**Christian CAYE.-** Oui et non. Dans une entreprise traditionnelle, autrement dit qui ne relève pas de l'économie sociale – je ne sais pas si c'est bien ou mal, je me garderai bien de juger – il y a différents types d'actionnaires. Des travaux de recherche ont été menés il y a sept ou huit ans sur : y a-t-il création de valeur dans le développement durable pour la valeur financière de l'entreprise ? J'avais financé des travaux de recherche et nous avons abouti à plus de 1 000 thèses sur le sujet, avec des résultats contradictoires, du « oui, c'est vrai » au « non, c'est faux ».

Oui, nous avons des actionnaires. Oui, ils ont des attentes croissantes sur un certain nombre de sujets. Ce n'est pas nécessairement la même compréhension, les mêmes tendances, les mêmes observations, les mêmes attentes. Comme nos actionnaires sont aussi nos clients et

que 10 % d'entre eux sont nos salariés, leurs attentes ne sont pas forcément identiques. Pour les salariés, c'est : « Oui, je crois au développement durable mais embauche mon fils ou ma fille, ne touche pas au cours de l'action et préoccupe-toi de l'environnement, mais sache que le chômage de mes voisins est plus catastrophique que la situation des batraciens ». Chacun réagit en fonction de sa propre compréhension du sujet.

La tendance est positive mais est-ce que cela crée de la valeur financière ? Je me garderai bien d'en juger. Quant à savoir si cela crée de la valeur économique, oui, j'en suis vraiment convaincu. Pour tous les grands projets, il est question de développement durable. Avant, on demandait systématiquement : « Est-ce que vous allez savoir faire ? Quel est le prix ? Et la qualité ? Le délai ? » Oui, nous savons faire. Maintenant, on demande : « Pouvez-vous me parler développement durable ? », même si c'est à des degrés de conscience et d'exigence plus ou moins élevés...

**M. le Président.-** Etes-vous prêts à répondre à ces nouvelles attentes ?

**Christian CAYE.-** Oui, à ceci près – comme vous l'avez souligné tout à l'heure – qu'à un moment donné, il va falloir prouver et donc se revisiter. Quand vous construisez un bâtiment HQE, BBC ou énergie positive... Précisions que nous ne faisons pas que le kw/h parce que quand on parle de bâtiment énergie positive, on dit souvent que le kw/h fait le bonheur. Pourtant, on sait que la qualité de l'air n'est pas totalement inutile non plus... Nous avons une douzaine d'indicateurs environnementaux et nous nous engageons sur la performance de l'ouvrage pour quelques années. Nous nous engageons aussi sur des valeurs qui sont le respect de l'individu, de la santé, de l'intégrité physique, de la diversité, etc. Dans beaucoup de pays, nous sommes considérés comme les champions du monde parce que nous offrons une protection sociale. C'est surprenant, en France. Nous sommes considérés comme des mécènes, au-delà de la philanthropie, parce que nous payons un peu de retraite, un peu de chômage, un peu de vieillesse, un peu de santé... Oui, cela fait partie du contrat aujourd'hui. DD et RSE font partie de l'ensemble pour tout grand projet.

**M. le Président.-** Les clients, le marché ont-ils déjà intégré certains aspects de cette dimension ?

**Christian CAYE.-** J'aimerais bien que ce soit vrai dans 100 % des cas. C'est mieux qu'il y a quelques années. Nous ne sommes pas dans le monde merveilleux de Mickey mais les choses

commencent à devenir un peu rigoureuses et solides. Quand on commence à parler de garantie de performance, de création de valeur, de rendement à l'horizon de 10 ou 20 ans, certains pays nous disent : « Voilà la structure de ma population, j'ai tant de personnes d'origine africaine, tant de Pakistanais qui ont tel âge. Prouvez-moi que la structure de la population que vous allez mettre en œuvre, y compris pour les sous-traitants, est de la même base géographique et ethnique... » Ils ont un certain degré de sophistication parce qu'ils viennent faire des audits chez nous – que nous apprécions ou pas, car cette modalité est très particulière, mais cela existe.

**M. le Président.-** Monsieur Guilbaud, vous avez dit tout à l'heure que les coopérateurs du groupe Terrena – celui que vous connaissez le mieux, même si vous êtes engagé dans d'autres partenariats avec les coopératives voisines – avaient des attentes. Ils sont donc plutôt moteurs et concernés, comme les clients du groupe Vinci, mais ce sont des producteurs, des offreurs. Leur métier est directement en jeu. Auriez-vous des exemples à nous donner ?

**Gérard GUILBAUD.-** En effet, l'attente des agriculteurs est très forte. J'ai parlé de rupture avec le système qui existait auparavant.

**M. le Président.-** Il faut donc de l'information.

**Gérard GUILBAUD.-** Oui, et apporter des solutions concrètes. Je suis un peu comme mon voisin. Nous sommes des pragmatiques. Il nous faut des solutions. Nous avons des impératifs. Nous voulons entrer dans les Grenelle de l'environnement et le plan éco-phyto 2018. L'appellation est peut-être un peu barbare pour certains. L'objectif est de diminuer de 50 % l'utilisation des produits phyto-sanitaire à l'horizon 2017. C'est demain.

Terrena devait absolument se doter d'une importante structure de recherche et développement. C'est d'ailleurs la première coopérative en France, à ma connaissance, à s'être dotée d'une cellule recherche et développement avec un directeur scientifique et une équipe qui se lève le matin en pensant à AEI et se couche le soir en pensant AEI. Ils sont là pour proposer des solutions aux agriculteurs. C'est là que les sentinelles de la terre jouent tout leur rôle. Le fonctionnement de l'économie solidaire et de la coopérative donne tout son sens à la démarche car on remet l'agriculteur au centre du dispositif. Les agriculteurs testent eux-mêmes dans leurs exploitations les systèmes de demain.

**M. le Président.-** Ils participent à la recherche et développement ?

**Gérard GUILBAUD.-** Bien sûr. Ils sont les premiers à tester les innovations sur leurs exploitations. Prenons l'exemple de la production de colza. Dans le passé, le colza était semé puis désherbé, point final. On mettait le parapluie et on insistait sur le désherbage pour qu'il n'y ait pas de souci. Maintenant, la solution alternative passe en priorité. Avec le colza, on ne désherbe plus, on met des plantes compagnes. Ce sont des plantes qu'on sème en même temps que le colza et aux premières gelées de l'hiver, elles vont disparaître pour lui laisser la place. C'est un gain positif pour l'agriculteur, qui économise le désherbage, et pour l'environnement puisqu'on utilise moins de molécules.

Toujours dans le colza, nous avons l'habitude de n'en semer qu'une variété. Aujourd'hui, nous en semons deux ensemble : 10 % d'une variété précoce et 90 % d'une variété tardive. La variété précoce, qui fleurit la première, attire les insectes méligèthes qui détruisaient jusque là le grain. Ils viennent se gaver sur les 10 % et laissent les 90 % restants. L'agriculteur économise le coût d'un insecticide et d'un désherbage. Le gain pour l'environnement, c'est l'utilisation en moins de pesticides.

Je pourrais citer plusieurs exemples. Vous avez parlé des bâtiments. Nous avons des bâtiments à énergie positive. Des agriculteurs ont construit des ateliers avicoles et des porcheries dans des bâtiments à énergie positive. Ils sont en test. Terrena développe aussi, et je finirai là, la micro-métallisation. Une métallisation non pas industrielle mais adaptée à l'exploitation, en utilisant non pas les déchets industriels mais les fumiers, les lisiers, les déchets verts... Je viens moi-même de démarrer une unité de métallisation à la ferme en utilisant mes fumiers de bovins, de volailles et les déchets verts de la communauté de communes. Je suis donc producteur d'énergie, j'aurai mon autonomie énergétique sur mon exploitation.

**M. le Président.-** Le développement durable n'est pas vu comme une charge mais comme une autre façon d'entreprendre et de développer son métier...

**Gérard GUILBAUD.-** Nous voulons même en faire un avantage concurrentiel. Nous sommes dans une dynamique positive. La difficulté, nous y reviendrons peut-être à la fin, c'est que le consommateur prenne conscience de ce qui va se passer dans les années à venir et qu'il accepte de payer peut-être un peu plus parce que ce qu'il achète est produit localement. Il y a peu de déplacements sur les produits. Cela ne veut pas dire qu'il y aura des AMAP



partout mais on peut déjà considérer qu'un produit qui fait moins de 150 km est produit localement. Il faut que le consommateur en prenne bien conscience.

**M. le Président.-** Merci. Monsieur WONG, pouvez-vous nous donner un exemple qui vous paraîtrait intéressant de croisement des cultures ? Ensuite, nous prendrons les questions s'il y en a et nous concluons.

**Alexandre WONG.-** Je voudrais partir des propos de M. O'Connor. Vous avez parlé de Serge Latouche. Avec la fondation FACE, nous avons produit un livre blanc sur la responsabilité sociétale des entreprises en Afrique francophone. Serge Latouche a été un interlocuteur dans la rédaction de ce livre. J'ai beaucoup discuté avec lui quand il a publié son ouvrage en 1998 sur l'Afrique, *L'autre Afrique*. Il a été pour moi une grande référence. La question du don et du contre don est au cœur même des pratiques territoriales au Cameroun, en Côte-d'Ivoire, au Sénégal. S'il y a des pratiques responsables territoriales africaines, une RSE africaine qui ne dit pas son nom. Il y a tout un travail de reconnaissance à faire vis-à-vis des pratiques responsables qui émanent des PME africaines. Ces pratiques investissent aussi l'organisation des transnationales. C'est ce qui est intéressant.

Je vais prendre l'exemple de la compagnie ivoirienne d'électricité. Le patron de cette ancienne filiale de Bouygues a constaté que pour permettre une meilleure performance de son entreprise, il fallait intégrer des pratiques coutumières ou des pratiques territoriales. Il a alors mis en place un fonds solidaire pour permettre aux collaborateurs de faire face aux grands événements de la vie : enterrements, mariages... Cette pratique rejoint la genèse des économies sociales en France. L'économie sociale en France se base en partie sur ces fonds solidaires ainsi que sur les attentes et les besoins réels des sociétaires ou collaborateurs. C'est un exemple qui montre qu'il y a une économie sociale et une responsabilité sociétale qui ne dit pas son nom en Afrique. Pour autant, elle est tout à fait en phase avec les préoccupations européennes ou occidentales de l'économie sociale.

Je donnerai peut-être un autre exemple, qui est encore beaucoup plus parlant. C'est celui de la médiation. J'ai parlé d'une approche par le haut et d'une approche par le bas. L'approche par le haut, choisie pour la médiation en Afrique dans les transnationales, chez Bouygues ou chez Vinci, va s'appuyer sur le dialogue social, sur des représentations syndicales pour permettre une meilleure défense des intérêts des collaborateurs. Il est intéressant de voir que cette approche par le haut croise une autre approche, une approche par le bas. Car des pratiques de médiation existent déjà dans les grandes organisations implantées en Afrique et émanent de la

société elle-même, des territoires. Ces pratiques de médiation sont des manières de régler et de réguler les conflits à l'intérieur des communautés ou de la société civile. Cette manière de voir la médiation investit les *process* occidentaux de dialogue et en les rencontrant, permet une meilleure efficacité.

**M. le Président.-** Merci. Nous allons à présent prendre les questions.

**Anne DUBOSC.-** Bonjour. Je suis chargée de mission stratégique auprès de la Commissaire générale du développement durable. C'est une mission interministérielle qui a vocation à diffuser la bonne parole en matière de développement durable, du moins à essayer de faire comprendre que le développement durable n'est pas une stratégie floue, un sac fourre-tout, mais une approche désormais construite, un contenant. Or les structures, sous couvert de faire du social et de l'environnemental, ne sont pas forcément les meilleures interlocutrices et les meilleures porteuses de la notion de développement durable. C'est là que je vous alerte. Ce n'est pas, je le répète, parce qu'on fait de l'environnement, du coopératif ou de l'économie sociale qu'on fait du développement durable.

À ce titre, je vous propose de vous orienter vers un document qui s'intitule « La stratégie nationale du développement durable », elle-même inspirée de la stratégie européenne du développement durable qui existe depuis 2010. C'est une construction collective, pas seulement issue de la puissance publique et de nos technocrates forcément irresponsables. Elle vient de la puissance publique, des associations, du milieu solidaire, des entreprises et, bien évidemment, des représentants syndicaux, qui ont d'abord travaillé à l'échelle européenne. Ensuite, cela a été réappliqué et repensé en France. Cette stratégie nationale du développement durable a le mérite de retracer de façon assez explicite, sans être trop rigoureuse, ce que peut recouvrir une stratégie et ce que peut recouvrir le développement durable. À ce propos, elle propose neuf entrées qu'on peut considérer comme neuf pistes de travail ou neuf catégories d'indicateurs fondamentaux décrivant le contenu du développement durable.

Le premier d'entre eux est lié à la consommation et à la production durable. On va notamment s'interroger sur l'économie de la fonctionnalité. La deuxième est liée à la connaissance. On va parler d'enseignement, de recherche. Est-ce que chaque structure s'interroge, voit en quoi elle est productrice de connaissance et diffuse de la connaissance ? La troisième entrée est la gouvernance, qu'on peut aussi appeler ancrage territorial. Excusez-moi mais cela regroupe l'ensemble des interventions que vous avez eues dans vos domaines de spécialité. La

quatrième entrée est l'énergie, la lutte contre le changement climatique et l'adaptation au changement climatique. La cinquième est le transport, ce qui pourrait intéresser le groupe Vinci. La sixième, la biodiversité ; la septième, la santé ; la huitième, l'inclusion sociale et la neuvième, la lutte contre la pauvreté à l'échelle internationale. J'en ai terminé.

Cela pour vous dire qu'en France, du côté des grandes écoles et des universités, y compris de l'ESSEC, on a tendance à considérer que RSE et développement durable, du moins cette stratégie de développement durable, sont très proches. Leur préoccupation première est de savoir en quoi ils peuvent être reconnus à l'échelle internationale. Pour ce faire, un regard très pointu est orienté, à l'heure actuelle, vers la ISO 26 000. Cela vaudrait peut-être la peine d'intégrer dans le contenu de vos réflexions la façon dont la ISO 26 000 circule. Merci à vous.

**M. le Président.-** Merci de cette contribution à la préparation du colloque et à la poursuite de notre réflexion. Quelqu'un désire-t-il apporter un complément de réponse ou poser une question ?

**René MAUGET.-** La ISO 26 000 reprend-elle les neuf points que vous venez de mentionner ? Je n'ai pas bien compris...

**Anne DUBOSC.-** Non, ce n'est pas tout à fait cela. À l'origine, il y a une stratégie européenne puis française du développement durable, avec ces neuf entrées. Les entreprises qui font de l'environnement ou du social ne sont pas forcément les meilleures garantes du développement durable. C'est la première chose : une entreprise, quelle qu'elle soit, doit réfléchir à ces neuf entrées pour faire du développement durable.

**René MAUGET.-** Vous avez abouti à la ISO 26 000...

**Anne DUBOSC.-** Cette façon de faire ou de voir diffuse à l'international et trouve une légitimité à l'international. À l'heure actuelle, le travail qui est fait consiste à voir les connexions qui peuvent être faites entre la ISO 26 000 et cette stratégie européenne du développement durable.

**René MAUGET.-** Ce n'est pas fait, pour l'instant ?

**Anne DUBOSC.-** Nous faisons, faites aussi...

**M. le Président.-** C'est donc un appel à...

**Bernard MERAND.-** Une piste me semblerait intéressante à travailler pour la suite, en vue du colloque par exemple : comment articuler les préoccupations des petites organisations de l'économie sociale et des plus grandes ? C'est la diversité de l'ESS. Comment la prendre en compte, entre ceux qui ont tracé des chemins et qui innovent au départ mais qui sont limités, et ceux qui peuvent développer sans dénaturer ? Comment cette collaboration/confrontation peut se faire pour changer d'échelle ?

**Christian CAYE.-** Je vais répondre à ma manière. Comme notre groupe comprend des entreprises qui comptent 15 ou 30 salariés et d'autres qui en ont 5 000 ou 10 000, il a fallu nous doter d'une approche commune et d'outils communs. On peut éventuellement faire du partage de connaissances ou d'outils. L'un de ces outils reprend la brève conversation que nous venons d'avoir. Nous avons participé à la SNDD, vous vous en doutez.

Et nous avons tout simplement élaboré un tableau comparatif entre tous les outils tels que la SNDD...

**Edith ARCHAMBAULT.-** Qu'est-ce que la SNDD ?

**Christian CAYE.-** Stratégie nationale de développement durable. Il y a aussi la grille du pacte mondial de l'ONU, la grille de l'ingénierie... Comme nous sommes approchés par un certain nombre d'investisseurs qui se veulent socialement responsables, ils ont des grilles d'analyse et font appel à des agences de notation qui, elles-mêmes, sont ceci ou cela. De plus comme nous avons une certaine importance, nous devons faire appel à des commissaires aux comptes qui se basent sur leur propre grille d'analyse pour émettre des avis.

Nous faisons des tableaux de correspondance dans tous les sens. Nous disposons pour cela d'un petit outil qui est très simple et qui marche pour tout le monde. Je le dis parce que nous l'avons testé dans la réalité. Nous l'avons appelé outil d'autodiagnostic. Il permet de manière collective de passer en revue des thèmes. Nous nous sommes limités à 15 qui, à notre avis, couvrent assez largement le spectre du social, environnement, sociétal, parties prenantes, etc.

Avec cela, toute collectivité, même moyenne ou petite, est en mesure de tirer sa propre photo. Elle n'est pas très propre et fait un peu mal au cœur parce qu'on se rend compte qu'on n'est pas très bon mais elle permet de s'orienter, de s'améliorer, de prévoir un plan de progrès.

**M. le Président.-** Cet outil a-t-il été publié ou est-il à usage interne ?

**Christian CAYE.-** J'ai fait une proposition... Je n'ai pas dit que c'était une publicité.

**M. le Président.-** Y a-t-il d'autres questions ?

**Olivier CHAÏBI.-** Je fais partie d'un groupe de réflexion qui s'appelle l'ESSE, économie sociale, solidaire et écologique, qui a pour but d'essayer de lier l'économie sociale et solidaire à l'écologie. Je constate qu'un grand nombre d'efforts fournis au nom du développement durable sont liés à la demande des collectivités territoriales, du protocole de Kyoto qui oblige à limiter les émissions de CO<sub>2</sub> et de l'INRA qui, dans un premier temps, a exigé de faire de l'agriculture raisonnée puis avec le Grenelle 2, de passer à 50 %.

Je constate que le terme « écologie » n'a été utilisé qu'une fois ce matin, comme s'il faisait peur, comme s'il était redoutable, tandis que le développement durable, c'est très pratique. Qu'on fasse de l'agriculture raisonnée ou biologique, on fait du développement durable. C'est pourtant très différent.

J'aimerais savoir si dans vos différents secteurs, vous avez pu intégrer les indicateurs, en plus de ceux évoqués, qui ont été préconisés par la commission Stiglitz – pour une autre manière de concevoir la croissance, en dehors du PIB – et si la notion d'empreinte écologique apparaît dans les réflexions ? Chez Terrena, ils sont très clairs avec cette idée à travers les différents projets que vous avez cités. Mais est-ce que cela apparaît dans d'autres secteurs ? Rappelons que l'empreinte écologique dans les pays développés est quatre à cinq fois au-dessus du seuil de soutenabilité de la terre.

**M. le Président.-** Qui veut répondre ? Le mot « écologie » n'était pas banni mais il est vrai que nous l'avons peu utilisé et que le développement durable sert parfois de fourre-tout, comme vous le disiez (*s'adressant à Mme DUBOSC*)... L'empreinte écologique est-elle calculée et prise en compte ?

**Gérard GUILBAUD.-** C'est une bonne question. La difficulté est déjà de savoir d'où nous partons pour mettre en place des indicateurs crédibles afin de pouvoir communiquer demain. Ce n'est pas nous, Terrena, qui le ferons à notre niveau mais avec l'ensemble des partenaires. Notre objectif est d'amener dans cette démarche un maximum de coopératives ainsi que l'ensemble des acteurs agricoles pour avoir des indicateurs fiables. Cela a été dit tout à l'heure. Nous sommes bien sur une démarche de progrès. Cela ne va pas aboutir demain. Nous travaillons actuellement pour les 10 ans, 15 ans, 20 à venir. Cela fait quatre ans que nous sommes dans cette démarche et nous avons déjà besoin de ces indicateurs.

**M. le Président.-** D'autres interventions sur l'empreinte écologique ?

**Christian CAYE.-** Je veux bien en parler, si vous voulez, mais il faudrait discuter pour savoir ce que vous mettez derrière les mots. Nous utilisons assez peu les termes d'empreinte écologique. Le mot « empreinte », oui. Quant au mot « écologie », il n'est pas d'une grande simplicité à manier dans le monde de l'entreprise traditionnelle. Il crée une perturbation idéologique...

Si on regarde vraiment le contenu et ce qu'on met derrière les mots, il y a matière à discuter. S'il s'agit de prendre en considération un certain nombre d'externalités, positives et négatives, nous sommes en capacité de faire de la modélisation et nous prenons évidemment cela en considération – y compris la biodiversité, si c'est ce que vous voulez entendre. C'est un travail de R&D déjà en cours à travers un certain nombre d'activités, notamment les projets dits long terme en concession, c'est-à-dire les autoroutes, les aéroports, les stades... Concernant l'empreinte écologique, on mesure plutôt des externalités autres que la biodiversité : empreinte sonore, déchets, eau, plus d'autres externalités comme le bruit. Il y a les spectacles mais aussi les nuisances sonores liées au public qu'accueille le stade de France, par exemple. Quand 80 000 personnes viennent 30 à 50 fois par an, cela pollue la mobilité locale.

C'est une question de définition. À partir du moment où nous donnons le même sens aux mots, nous savons de quoi nous parlons et nous pouvons nous mettre autour de la table. Nous essayons d'identifier un certain nombre d'indicateurs en commun, ce qui permet de travailler sur des univers communs. Nous ne sommes alors plus du tout dans des discours idéologiques. Nous abordons la situation projet par projet. On peut parler de projets de société, donc du bien commun mondial, sur lequel on veut tous progresser. On travaille sur la modélisation de

Stiglitz. Comment arriver à intégrer un certain nombre d'indicateurs ? Je travaille pour ma part sur le bonheur urbain donc ce n'est pas gagné demain ! Des travaux sont menés sur ce sujet. Qu'est-ce qui fait qu'une ville est plus attractive qu'une autre ? Comment cela se mesure-t-il ? Faut-il faire du toit végétalisé ou pas ? Quel en est le rendement ? Cela va relativement loin. Si nous parvenons à savoir de quoi nous parlons, si nous avons les bons indicateurs et si nous avons envie de travailler ensemble, avec du bon sens, nous y arriverons. Je ne réponds pas exactement à votre question mais j'ai apporté quelques éléments de réponse.

**Christophe VERNIER.-** Je commencerai par une pirouette. C'est le mot « empreinte » qui m'y fait penser. Cela rejoint les débats du début de la matinée : empreinte biodiversité, empreinte carbone... Si on emprunte quelque chose, quand est-ce qu'on le rend ? Plus sérieusement, je reviens sur la question des indicateurs économiques. Christian évoquait la multiplicité des référentiels de suivi d'indicateurs dits de développement durable. Il y a un référentiel international qui est celui de la GRI, qui présente plusieurs avantages mais qui a aussi le défaut de ne pas donner d'objectif de progrès... Il s'agit simplement de se mettre d'accord sur des protocoles de mesure.

Il existe un indicateur que je trouve particulièrement intéressant, c'est le premier. Il s'appelle EC1, c'est celui du partage de la valeur créée. Il s'agit de proposer une méthode universelle pouvant s'appliquer à toute organisation et qui consiste à montrer de manière assez normée comment la valeur économique a été créée, comment la chiffrer, comment elle est partagée entre les différentes parties prenantes et comment cette proportion évolue dans le temps. Cela récapitule assez bien un modèle économique qui déplace un peu les lignes pour répondre à la question que posait fort bien le professeur O'Connor : soutenir quoi, pour qui et pourquoi ? À travers cet indicateur synthétique, nous avons des débuts de réponse qu'il pourrait être intéressant de développer.

**M. le Président.-** Professeur O'Connor, nous vous avons entendu avec plaisir ce matin et vous êtes restés patiemment à nous écouter. Pourriez-vous nous dire quelques mots rapides, s'il vous plaît ?

**Martin O'CONNOR.-** Pour quelqu'un qui est arrivé presque par hasard dans votre événement, j'ai vraiment plaisir à vous écouter. Beaucoup d'exemples et de raisonnements me donnent de quoi réfléchir pour les cinq prochaines années de notre programme de recherche et

d'enseignement. Vraiment, il y a des choses qui m'encouragent. Voilà pour le niveau personnel, mon travail.

Je vais limiter mes remarques ou mes réactions mais il y a une chose que je tiens vraiment à exprimer. J'ai essayé de proposer au début une façon d'interpréter le développement durable comme un défi de société qui consiste à se poser la question : si nous voulions élargir l'économie solidaire aux générations futures, comment ce serait ? Si nous voulions élargir l'économie sociale aux autres espèces, comment ce serait ? C'est un peu cela que j'ai voulu dire ce matin. Je reste fidèle à cette façon de présenter le défi, c'est ma contribution.

À plusieurs reprises, lors des échanges des deux tables rondes, j'ai compris beaucoup plus clairement – grâce aux exemples – ce que vous entendez par économie sociale. Cela m'a beaucoup aidé. J'ai compris le caractère de la démarche coopérative, que je connais par ailleurs mais comme je l'ai dit, je ne suis pas un spécialiste. J'ai compris à travers plusieurs exemples une partie de notre problème, de notre défi. Plusieurs d'entre vous l'ont dit, une coopérative peut avoir la responsabilité d'assurer la pérennité de ses membres, la viabilité d'un certain fonctionnement, peut-être d'une certaine économie fonctionnelle, d'assurer l'intégrité – ce peut être au niveau moral ou symbolique – et de rester probablement enracinée dans un territoire. Je dis « probablement » parce que je peux imaginer que certaines coopératives deviennent délocalisées à l'échelle mondiale.

Tout cela contraste peut-être bêtement et méchamment avec la logique d'entreprise, qui est un peu comme celle de mes usines de conserves de poisson. Une fois qu'il n'y a plus rien à pêcher, les chômeurs se retrouvent sur place, les familles sont dans la misère et le capital est parti ailleurs. Cette tension à l'intérieur de notre mode de fonctionnement économique n'a pas encore été résolue. Elle a besoin d'être affrontée, éclaircie, analysée, décortiquée. Sinon, le développement durable sera toujours un grand bazar et rien de bien n'en sortira.

J'insiste sur l'importance de bien décortiquer ces fondements parce que la logique du « sauve qui peut », « je trouve une façon de rentabiliser mon entreprise et ensuite je m'en vais », n'est pas spécifique au méchant capital. C'est aussi la logique de ceux qui pillent un village et partent avec le butin. Cela existe en Afrique tribale comme dans l'entreprise occidentale. C'est vraiment opportuniste. Les dernières réflexions portaient sur le besoin d'analyser non seulement d'où vient la richesse, mais aussi comment on la définit. Est-ce que nos actifs et nos services qui ne sont pas forcément monétisés – je ne les qualifie pas d'écologiques parce que c'est apparemment un gros mot – s'interprètent comme une partie de notre richesse ? Dans nos logiques patrimoniales, il est clair que oui. À ce moment-là se posent deux questions : d'où vient cette richesse et comment est-elle répartie ? Quelle est la distribution



des ventes ? C'est ce que Marx et d'autres appellent le surplus. Y a-t-il encore un surplus sans une vision du développement durable ? Il y a certainement là un enjeu de distribution.

Pour moi, ce type d'analyse à travers des exemples à petite échelle – que vous avez donnés en grand nombre ce matin – peut permettre de porter cela au niveau de l'économie politique sans trop de gêne, sans trop de pudeur, pour explorer une façon de reconstruire cette dynamique de création et ensuite de circulation de richesses. Cela fait partie de ce que les collègues et moi appellerions une véritable économie politique. C'est un vrai défi d'analyse économique, de développement durable en tant que projet de société, et nous avons besoin de cela.

J'ai un petit dilemme, et je finirai là-dessus. J'aimerais inviter une grande entreprise française, avec qui nous avons une relation de chaire\* industrielle, à financer une thèse qui étudiera les modèles d'économie sociale et solidaire autour de la question des déchets, de l'eau et autres. Mais je ne suis absolument pas certain – et je parle en toute simplicité – que cette proposition à notre partenaire grande entreprise, qui en l'occurrence n'est pas Vinci mais pourrait l'être, soit une bonne idée. Proposer ce travail collaboratif, avec les tensions qu'il implique, est-ce une bonne idée ou est-ce suicidaire, à la fois pour le thésard et pour moi en tant que directeur ? Je n'en sais rien et j'espère que nous allons éclaircir cela ensemble.