

Les cahiers de l'Académie Synopia

COHÉSION & TRANSITIONS ÉCONOMIQUES

Enseignements et propositions de
l'Académie Synopia - Hauts-de-France 2022

- Cahier n°5 -

**Transition durable :
« Quels rôles et responsabilités pour l'Entreprise ? »**

Parrainé par



UNIVERSITÉ
CATHOLIQUE
DE LILLE 1875

Juillet 2023





L'Académie Synopia - Hauts-de-France #3 mardi 22 novembre 2022, à Lille

Pour sa troisième édition en Hauts-de-France, Synopia et ses partenaires fondateurs la Région Hauts-de-France et Entreprises et Cités, ont choisi le thème suivant :

« Comment les transitions économiques fabriquent-elles de la cohésion ? »

Cet événement a mobilisé les mondes de l'entreprise, des collectivités, des institutions, des universités et grandes écoles, des armées, et des associations.

- **La promesse de l'Académie Synopia : « Résoudre ensemble les défis de la cohésion »**
- **Les fondamentaux de l'Académie Synopia**
 - La recherche et la production de solutions.
 - L'intelligence collective et le partage des bonnes pratiques.
 - L'inspiration et la prise de recul.
 - Le croisement des mondes privé, public, académique et associatif.
 - L'intergénérationnel.
 - La volonté d'interpeller.
- **7 tables rondes ont exploré la thématique de l'Académie Synopia - Hauts-de-France 2022. Elles font l'objet des Cahiers de l'Académie.**

SOMMAIRE DU CAHIER N°5

Table ronde n°5 parrainée et animée par l'Université Catholique de Lille

Transition durable : Quels rôles et responsabilités pour l'Entreprise ?

1. Synthèse des enseignements de la table ronde
2. Muriel Pénicaud, ancienne ministre
3. Patrick Scauftaire, Président-Recteur, Université Catholique de Lille
4. Thérèse Lebrun, Président-Recteur délégué santé sociale, Université Catholique de Lille
5. Jean-Claude Mailly, Vice-président Synopia, ancien secrétaire général Force Ouvrière
6. Anne Mollet, Directrice générale, Communauté des Entreprises à Mission
7. Jean-Jacques Salaün, Directeur général, Inditex France.
8. Carl Pitchford, Responsable des Relations Entreprises ESPAS-ESTICE, Université Catholique de Lille
9. Présentation de l'Indice Synopia de la Performance Responsable de l'Entreprise
10. L'Académie Synopia – Hauts-de-France 2022
11. Les partenaires de l'Académie Synopia

1. SYNTHÈSE DES ENSEIGNEMENTS DE LA TABLE RONDE

CONSTATS

- La transition économique et la crise sanitaire ont conduit à une véritable remise en cause du rapport au travail en France comme ailleurs.
- Le travail n'est pas libérateur pour tout le monde. Il permet d'accéder à une autonomie financière, ce qui amène une nouvelle liberté.
- Les enjeux de formations sont colossaux. La réforme de l'apprentissage a permis de passer de 300 000 jeunes à 830 000 jeunes par an, passionnés par leur métier.
- Une compétence possède aujourd'hui une durée de vie de 2 ans, comparée aux 20-30 ans d'il y a 50 ans. Cela signifie que croire que la transmission se limite à la seule transmission d'un contenu est une erreur.
- Le sujet de la transition durable n'est pas récent, même dans le domaine médico-social. Cependant le terme était tabou jusqu'il y a peu, l'idée d'une mutation des systèmes faisait peur.
- La *fast fashion* est un concept qui reflète plusieurs modes de production. Il ne faut cependant pas confondre le fait de produire des quantités très importantes qu'on ne peut pas vendre dans son ensemble, pour obtenir le prix le plus bas possible, et produire des quantités vendables.

ENJEUX

- Aujourd'hui, ce qui est nouveau, c'est l'ampleur générationnelle de la demande de « travailler autrement ». Il faut que le travail, mais également l'entreprise, aient du sens. Il faut de l'autonomie, de la capacité d'innovation, de la solidarité ou encore contribuer à la transition écologique.
- Au milieu des phénomènes de transition, les établissements d'enseignement supérieur ont un rôle particulier à jouer. L'université peut être à la fois facteur de cohésion et apporter une contribution décisive face aux différentes transitions auxquelles nos sociétés sont confrontées.
- Dans les établissements d'enseignement, le risque est réel : accentué par le rythme universitaire, il est possible qu'il y ait une tendance à simplement reproduire et à ne pas se reposer les bonnes questions. Cela demande du courage, de la volonté pour remettre en question ses modèles, de savoir modifier les choses qui, objectivement, fonctionnent.
- La responsabilisation des pratiques des entreprises est nécessaire mais plus suffisante. Il convient d'aller au-delà et d'intégrer les enjeux sociaux et environnementaux au cœur des modèles d'affaires, de l'offre de produits et services, de la gouvernance des entreprises. En effet, l'urgence climatique, la crise énergétique, les problématiques sociales nécessitent un nouvel engagement des entreprises.

- Les entreprises à mission montrent une réelle capacité de résilience et d'anticipation. En donnant une perspective à long terme à leurs salariés et actionnaires, en orientant la stratégie et le modèle d'affaires pour les rendre plus contributifs aux grands enjeux sociaux et environnementaux, ces entreprises feront très certainement partie de celles qui seront les plus performantes demain.
- Il n'est plus possible aujourd'hui de dissocier la performance économique avec l'engagement social et environnemental. Le modèle des entreprises familiales est alors privilégié, car il adopte plus facilement une vision à long terme que les entreprises cotées. C'est pourquoi les investisseurs s'intéressent davantage aux sociétés à mission, en raison de leur capacité de prise en charge de ces enjeux et d'anticipation.

MÉTHODE

- Il y a une forte demande d'autonomisation, d'être un contributeur à valeur ajoutée et pas seulement un exécutant. De même, il y a la recherche d'un nouvel équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, avec des nouveaux modes de vie et un plébiscite du travail hybride.
- Les entreprises qui vont réussir à recruter sont celles avec une trajectoire, une cohérence d'ensemble. Sans être parfaites, elles présentent une dynamique dans laquelle les gens peuvent s'inscrire pour créer du sens.
- L'inclusivité est nécessaire tant pour les entreprises que pour la justice sociale du pays. Les structures de formation, d'apprentissage, les entreprises d'insertion par l'activité économique, existent et forment de véritables tremplins. C'est dorénavant aux entreprises de faire l'effort de s'ouvrir à l'inclusion.
- Les missions d'une université sont souvent ramenées à trois dimensions : une mission de formation, une mission de recherche, et une mission de service à la société. Cette dernière est transversale : elle irrigue les deux autres. La mission de formation et la mission de recherche sont elles-mêmes des missions de service à la société qui permettent aux universités d'être présentes sur le territoire dans le cadre des transitions.
- Le rôle des étudiants est également essentiel pour renforcer la cohésion par ces temps de bouleversements.
- Il y a une mutation des modèles économiques classiques de production avec l'apparition de structures privées associatives qui placent la recherche du profit au second plan. Dans le secteur de la santé, se développe la notion de *Tiers secteur*, de privé non lucratif, c'est-à-dire une structure ni publique, ni privée lucrative. Dans le domaine du soin (« care ») et de l'enseignement, ces structures ont les mêmes obligations de performance que les entreprises, y compris économiques mais avec des niveaux de rentabilité et des finalités différents, et elles doivent disposer de systèmes de gouvernance désintéressés. Des dispositifs de contrôle leur sont également spécifiques.
- Le *Tiers secteur* ou *secteur privé non lucratif* repose sur un modèle entrepreneurial au sein duquel les moyens dégagés et les bénéfices sont mis systématiquement au service de l'innovation et des projets en faveur des étudiants, des patients, de l'ouverture sociale, des plus précaires. Le *Tiers secteur* représente ainsi un peu moins de 5 % de l'enseignement supérieur et de la recherche avec des grandes écoles ou des instituts et facultés. Dans le monde

de la santé, les établissements sanitaires du *Tiers secteur* représentent 20 % environ des établissements français, et cela monte à 30 % pour l'ensemble du secteur médico-social lié aux EHPAD.

- L'entreprise a un rôle d'exemplarité par son action, en fonction de son modèle. Mais l'entreprise n'a pas à se substituer à l'État, qui est, dans une démocratie, garant de l'intérêt général. En revanche, l'entreprise est de plus en plus un acteur complet, contribuant à l'intérêt général, notamment dans les territoires où elle est un acteur central.
- Aujourd'hui, la participation de l'entreprise dans la vie locale est un élément indispensable de la vie de l'entreprise, sans que son rôle ne se substitue à celui de l'État.
- Le modèle entrepreneurial classique, reposant sur l'application des doctrines de l'école de Chicago et mettant la priorité sur les revenus des actionnaires, est progressivement remis en cause. Aujourd'hui, le réflexe est de prendre en compte les autres parties prenantes que sont les collaborateurs, les territoires, les clients, et les fournisseurs. En cela, les entreprises à mission sont un des modèles d'avenir, car elles remplissent, dès leur création, ces critères.
- La société à mission est une innovation juridique dans le droit français qui permet de réconcilier la performance d'une entreprise avec la contribution sociale et environnementale de son activité. C'est cette alliance qui fait la différence à la fois pour les salariés, les clients, les fournisseurs, les actionnaires, etc. Les sociétés à mission se posent la question de leur utilité, de leur impact réel, et la réponse dépend bien évidemment des enjeux du secteur d'activité concerné.
- Il faut une bonne gouvernance d'entreprise, mais surtout une volonté des dirigeants, qui s'inscrit dans une logique commune, celle de l'éco-responsabilité et de responsabilité sociale.
- L'entreprise a l'obligation d'être exemplaire dans son comportement et dans ses pratiques, mais elle ne doit pas le faire dans un but *marketing*, mais dans un but *citoyen*. C'est le travail qu'Inditex fait avec son projet d'insertion de jeunes désocialisés. Depuis 17 ans, deux fois par an, 15 jeunes en situation de précarité, sont recrutés. Inditex organise une randonnée pour leur prouver qu'ils peuvent se dépasser, et ensuite, l'entreprise les forme et les sociabilise à nouveau. Des acteurs de la vie civile viennent partager également leur passion. Aujourd'hui, Inditex en est à la 30^e promotion, pour un total de 430 jeunes sortis de la précarité.
- La transformation du modèle de l'entreprise se traduit également par le changement d'orientation des étudiants. Aujourd'hui, après une école de commerce, les étudiants se désintéressent des fonds d'investissement pour se diriger vers des métiers porteurs de plus de sens dans lesquels ils vont se reconnaître. La nouvelle génération de dirigeants a donc des valeurs totalement différentes de leurs prédécesseurs. Cela fait évoluer le modèle de l'entreprise comme les mentalités.



2. MURIEL PÉNICAUD ANCIENNE MINISTRE

La transition écologique et la crise sanitaire ont conduit à une véritable **remise en cause du rapport au travail** en France et dans de très nombreux pays. Néanmoins, il ne s'agit pas d'une évolution forcée par les crises, mais d'une accélération et d'une amplification d'un mouvement de fond conduisant à un **changement sur le temps long**. Ce dernier est profond et durable.

Le travail n'est pas libérateur et émancipateur pour tout le monde, même si son rôle d'identité et de promotion social est fondamental. Il permet tout d'abord d'accéder à l'autonomie financière, condition de la liberté, notamment pour les femmes. Il y a eu des progrès sur ce point, mais le chemin est encore long. Une autre facette de cet effet libérateur est **la quête de sens. Il y a des gens pour qui le travail est une passion, crée du lien social, et apporte de la fierté. Mais ces deux éléments, l'autonomie financière et l'épanouissement, ne sont pas encore une réalité pour tous.** Il y a des métiers difficiles, qui ne correspondent pas aux souhaits des gens ou qui n'apportent pas de perspectives.

Aujourd'hui, ce qui est nouveau, c'est **l'ampleur générationnelle de la demande de travailler autrement.** Il y a une attente croissante que le travail, mais également l'entreprise, aient du sens. Cela signifie qu'il apporte de l'autonomie, de la capacité d'innovation, de la coopération et de l'utilité sociétale telle que par exemple la contribution à la transition écologique. La demande d'autonomisation, d'être un contributeur à valeur ajoutée, et pas seulement un exécutant, est forte. De même, la recherche d'un **nouvel équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle** se généralise dans toutes les générations et à tous niveaux avec des nouveaux modes de vie et un souhait très fort de **travail hybride présentiel-à distance.** Ces changements ne sont pas applicables partout. **Seulement 4 emplois sur 10 sont télé-travaillables** dans les pays développés (moins dans les autres) mais beaucoup de candidats refusent des emplois qui n'offrent pas une part de travail à distance. Ces demandes sont notamment très fortes chez les jeunes, mais également présentes chez les 35-50 ans. L'effet « confinement » a donné du temps aux gens pour réfléchir, s'interroger sur le sens et la valeur de leur travail, et dorénavant, ils veulent choisir leur vie.

Les entreprises qui n'ajustent pas leur modèle pour répondre à ces changements vont rencontrer des difficultés à recruter et conserver leurs salariés, notamment celles qui pratiquent le *socialwashing* ou le *greenwashing*, ou qui agissent très peu sur le plan social et écologique. Les entreprises qui vont réussir à recruter sont celles qui ont une raison d'être claire, une trajectoire lisible, une cohérence d'ensemble, et une capacité à s'adapter aux nouvelles attentes collectives et individuelles. Sans prétendre être parfaites, elles présentent une dynamique dans laquelle les salariés peuvent s'inscrire pour créer du sens. La crise sanitaire a conduit à séparer les métiers dit « essentiels » des autres, sans pour autant qu'ils soient reconnus durablement. Mais **tous les métiers sont appelés à être essentiels,** porteurs d'un sens.

Toute crise est porteuse de risques mais aussi d'opportunités qui permettent de dépasser les problèmes et d'inventer de nouvelles solutions. Aujourd'hui, si nous prenons l'exemple de la France, nous sommes passés en cinq ans, en bonne partie grâce aux réformes du marché du travail de 2017 et

2018 (code du travail, apprentissage, CPF, inclusion, égalité professionnelle femmes-hommes), de 9,7 % à 7,3 % de taux de chômage. Pour la première fois depuis une trentaine d'années, le chômage de masse n'est plus une fatalité. Il est possible maintenant de viser le plein emploi. Mais ce dernier n'est pas atteignable si certains sont laissés sur le bord du chemin. Le taux de chômage des personnes handicapées est passé de 22 % il y a 5 ans, à 14 % : c'est un progrès, mais il reste encore beaucoup à faire pour que notre économie soit réellement inclusive. A partir de 55 ans, une fois que l'on quitte une activité, volontairement ou non, il est extrêmement difficile de retrouver un emploi. L'enjeu est que chaque entreprise devienne inclusive, c'est-à-dire **permettre à tous les potentiels de se développer** dans l'intérêt des gens, des salariés, mais aussi de l'entreprise. La diversité et l'inclusion sont nécessaires tant pour les entreprises – car elles sont source d'innovation et de performance, que pour la justice et la cohésion sociale du pays. Les organismes de formation et les centres de formation d'apprentis, ainsi que les entreprises d'insertion par l'activité économique, se sont développés et constituent de véritables tremplins vers l'emploi.

Pendant des années, on a pris l'habitude de croire que le recrutement était juste une sélection. Aujourd'hui, le modèle a changé. **Le recrutement est devenu une séduction.** Il faut oser recruter des profils plus diversifiés, convaincre, négocier et former.

Le monde du travail est confronté simultanément à trois grandes vagues de changement, dont la vitesse et l'échelle sont sans précédent :

- La transition écologique, qui va transformer le contenu de très nombreux emplois (dans l'agriculture, l'agro-alimentaire, l'énergie, l'industrie, le BTP, les transports, la gestion de l'eau et des déchets, la finance...) et l'organisation des chaînes de valeur internationales.
- La nouvelle révolution numérique générée par l'intelligence artificielle, qui va détruire, améliorer, transformer et créer de nombreux emplois, et susciter des questions anthropologiques et éthiques sur l'humanité et le travail.
- L'effet démographique avec le vieillissement généralisé de la population dans les pays du Nord (Amérique du Nord, Europe, Russie, Chine, Japon...), qui augmente les besoins sociaux, et la jeunesse de la population du Sud, en particulier en Afrique, qui va faire exploser les besoins éducatifs et la pression migratoire.

Ces trois phénomènes vont provoquer de profonds changements et rééquilibrages. Le défi de la montée en compétence tout au long de la vie de chacun va être énorme. Le risque de polarisation accrue du marché du travail entre les emplois à haute valeur ajoutée et les emplois peu qualifiés est réel. Les gouvernements et les autorités locales, seuls, ne pourront pas résoudre la question, et les entreprises non plus. **Le secteur public et le secteur privé devront coopérer et allier leurs forces, pour mettre en place cette transition**, pour que les salariés d'aujourd'hui soient les salariés de demain, que ces nouveaux métiers soient attractifs en particulier pour les jeunes, et que les entreprises trouvent les talents dont elles ont besoin pour réussir demain.

Les enjeux de formation sont colossaux. La réforme de l'apprentissage a permis de passer de 250 000 jeunes à 830 000 jeunes nouveaux apprentis par an, passionnés par leur métier et dont les perspectives d'insertion professionnelle sont excellentes. Le compte personnel de formation en euros pour tous (CPF) a également démontré que les salariés sont conscients du besoin de se former pour améliorer leur employabilité, obtenir une promotion, ou choisir un métier porteur d'avenir ou qui corresponde mieux à leurs désirs. 5 millions de personnes ont déjà utilisé l'application en ce sens les trois dernières années. C'est un grand succès populaire, car 80% de ceux qui se forment sont ouvriers ou employés. La moitié sont des femmes, qui dans leur majorité n'accédaient pas la formation auparavant. Et 20% sont des seniors, pour lesquels les entreprises investissent rarement en formation. Ce dispositif permet à chacun de ne pas subir sa vie professionnelle et les changements du monde du travail, mais d'en être acteur.

En ce qui concerne le système éducatif professionnel, il y a un véritable enjeu pour l'aligner sur les *soft skills* de demain (compétences relationnelles, capacités d'innovation, d'apprentissage et de coopération...), et avec les besoins des nouveaux métiers, en particulier dans les métiers en tension. La réflexion sur ces sujets est importante au plan international. **La France est en retard.** Elle se place au 25^{ème} rang pour le niveau de compétences générales de sa population, et au 13^{ème} rang pour le niveau de son investissement dans le système éducatif. Or une compétence technique a aujourd'hui une durée de validité de 2 ans (8 mois dans la tech), comparée aux 30 ans environ de validité des formations d'il y a quelques décennies. Croire que le développement des compétences se limite à la seule transmission d'un contenu est une erreur. **Les organisations doivent devenir apprenantes et permettent à chacun de se développer en permanence, tout au long de la vie.**

En outre, le système éducatif français est beaucoup trop orienté sur la sanction et la sélection. Les neurosciences nous montrent que cela génère des comportements d'échec. On ne développe presque pas ce qui est fondamental pour demain, **apprendre à apprendre, à inventer et à coopérer.** Ce concept est passé d'une idée humaniste à une nécessité vitale. Cette révolution est nécessaire de la maternelle à l'enseignement supérieur. **Ce ne sont pas tant les contenus qui sont à changer, même si certains sont clairement obsolètes et doivent être revus, mais la manière de les aborder afin de permettre aux jeunes d'être acteurs de leur devenir.**

Ce changement est devant nous. Si rien n'est fait, l'exclusion sociale va perdurer, car malgré la promesse républicaine de promotion sociale par l'éducation, le système éducatif reproduit les inégalités sociales d'hier. Aujourd'hui en France, il faut en moyenne 6 générations pour se hisser de l'extrême pauvreté au salaire médian. **L'ascenseur social est en panne.** Construire l'égalité des chances et des opportunités pour tous est un défi majeur. Pour cela, l'école devra modifier sa manière d'œuvre et coopérer avec les parents et l'ensemble des communautés éducatives pour répondre aux enjeux de demain.

En conclusion, **le monde du travail ne réussira à faire converger les enjeux économiques, sociaux et écologiques que si l'ensemble de l'écosystème des actionnaires, dirigeants d'entreprises, syndicats, salariés et acteurs territoriaux se mobilise.** Cela nécessitera des partenariats d'un genre nouveau pour développer des modèles économiques performants plus verts, plus durables, plus inclusifs, ancrés dans leurs territoires. La généralisation du mode projet en partenariat est ce qui permettra de fédérer les énergies autour de l'intérêt collectif. Réfléchir, imaginer, décider et agir ensemble, quelle belle feuille de route pour dessiner l'avenir !



3. PATRICK SCAUFLAIRE PRÉSIDENT-RECTEUR, UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LILLE

Au milieu des phénomènes de transition, les établissements d'enseignement supérieur ont un rôle particulier à jouer. **L'université peut être à la fois facteur de cohésion et apporter une contribution décisive face aux différentes transitions auxquelles nos sociétés sont confrontées.** En effet, en tant qu'institution de formation, elle possède une vraie proximité avec son territoire et des possibilités de coopérations avec les entreprises locales. Elle joue alors un vrai rôle dans la **création de richesse** dans une région, et **d'ancrage de la population dans le territoire.**

Les missions d'une université sont souvent ramenées à trois dimensions :

- mission de formation,
- une mission de recherche,
- et une mission de service à la société.

Cette dernière est transversale : elle irrigue les deux autres. La mission de formation et la mission de recherche sont elles-mêmes des missions de service à la société qui permettent aux universités d'être présentes sur le territoire dans le cadre des transitions.

L'enjeu pour ces institutions est donc d'avoir un impact significatif sur la société. Les transitions auxquelles nous sommes confrontés aujourd'hui sont multiples et font système. À l'Université Catholique de Lille, on peut rappeler la façon dont les présidents Recteurs les ont prises en compte. Pierre Giorgini, mon prédécesseur, a par exemple particulièrement travaillé sur la **transition numérique** tandis que Thérèse Lebrun s'est plutôt concentrée sur **le lien social et le vivre ensemble**. L'Université Catholique de Lille, comme les autres universités et la plupart des écoles en France, possède en effet un atout essentiel pour œuvrer dans les transitions : la richesse des champs disciplinaires qu'il est possible de mobiliser permet d'analyser les questions avec une grande diversité de regards et d'approches. Les établissements d'enseignements supérieurs sont des acteurs déterminants dans les approches sur les problématiques complexes de transition par cette complémentarité des regards et approches proposées.

Le rôle des étudiants est également essentiel pour renforcer la cohésion dans ces temps de bouleversements. Tout d'abord par leur mobilisation et les projets qu'ils mettent en œuvre : les universités et écoles peuvent ainsi recueillir des signaux faibles qui orienteront leurs décisions et leurs projets futurs. De plus, l'initiative peut venir des collectivités ou des entreprises qui, pour toucher les étudiants, proposent des projets ou des partenariats. Ces coopérations permettent également de **challenger le modèles des établissements d'enseignement supérieur** qui ont à s'adapter à l'évolution des attentes des uns et des autres.

Par la présence étudiante, les établissements d'enseignement supérieur possèdent donc une réelle valeur ajoutée pour contribuer à la cohésion sociale sur un territoire. Par rapport à d'autres institutions, elles ont l'avantage de **pouvoir créer du lien** entre leurs partenaires, les entreprises, les collectivités et les jeunes.

L'université est également par nature un lieu ouvert. Cette ouverture permet de renforcer la complémentarité des regards autour d'une même problématique et donc, d'augmenter la richesse des échanges pour l'ensemble des parties prenantes. De plus, cela permet d'enrichir le travail de l'universitaire. On est loin de la caricature de ce dernier, spécialiste de l'analyse des problèmes mais se gardant de s'impliquer dans l'identification de solutions. Le lien privilégié entre le territoire, les entreprises et l'université permet de dépasser cette vision et faire en sorte que l'universitaire contribue donc également à la recherche de solutions.

Il ne s'agit cependant pas d'avoir réponse à tout. En effet, **les questions autour des transitions sont trop complexes pour aboutir à des solutions individuelles**. En revanche, contribuer à la **recherche** de solutions est important tant pour la posture intellectuelle que pour la posture citoyenne. Enfin, cela représente un véritable parti-pris éducatif que d'être une université, une école engagée qui a pour objectif de former des étudiants qui seront, eux-mêmes, des **citoyens engagés**. C'est la position de l'Université Catholique de Lille, mais c'est une position qu'il est possible de reproduire dans les autres institutions d'enseignement supérieur.

Un obstacle majeur cependant lorsque l'on veut réfléchir sur les transitions est la reproduction des modèles. L'université peut être perçue comme le temple de la transmission et de la reproduction des savoirs. Et de fait, chaque institution, en termes généraux, et les universités font partie de cet ensemble institutionnel, peut avoir une tendance à la reproduction. Dans les établissements d'enseignement, le risque est réel : accentué par le rythme universitaire, il est possible qu'il y ait une tendance à simplement reproduire et ne pas se poser les questions. **Cela demande du courage, de la volonté pour remettre en question ses modèles**, de savoir modifier les choses qui, objectivement, fonctionnent.

Cette posture est néanmoins fondamentale. Sans cette remise en question, l'université progressivement se déconnecte, s'éloigne de la réalité du monde. Un des points de vigilance est donc de toujours d'identifier cet écart et d'essayer de le minimiser.

Pour atteindre cet objectif, c'est un atout d'appartenir au tiers secteur, c'est-à-dire, être une structure privée non lucrative ou privée associative. **Le tiers secteur prend le meilleur du secteur privé et du secteur public**. Il absorbe les valeurs d'autonomie, de responsabilité et de réactivité du privé ainsi que le respect de la mission publique et le souci du bien commun du public. Cela permet de posséder un certain nombre d'atouts pour avancer et pour faire avancer les transitions et la cohésion en France et avoir un certain nombre de garanties contre des dérives. Ainsi, les caractéristiques et avantages de l'Université Catholique de Lille sont pour beaucoup liées à notre statut d'acteur privé non lucratif.

En France, ce sont certainement un secteur et un statut qui mériteraient d'être mieux étudiés notamment parce qu'ils peuvent donner des idées d'évolutions de gouvernances et de politiques publiques.



4. THÉRÈSE LEBRUN PRÉSIDENT-RECTEUR DÉLÉGUÉ SANTÉ SOCIALE, UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LILLE

Carl Pitchford (CP) : Les critères RSE sont aujourd’hui omniprésents dans la vie d’une entreprise. Que représentent-ils dans le domaine médico-social ?

Thérèse Lebrun (TL) : Le sujet de la transition durable n’est pas récent, même dans le domaine médico-social. Cependant le terme était tabou jusqu’il y a peu, **l’idée d’une mutation des systèmes faisait peur**. Maintenant, les termes de transition, transformations et mutation des modèles appartiennent au langage courant. Ce changement a lieu à l’échelle mondiale. Dans toutes les transitions, qu’elles soient environnementales, sociales, économiques, technologiques, culturelles ou politiques, ces transformations sont radicales. **Le changement que nous vivons n’est pas non plus temporaire, mais s’inscrit dans un processus long.**

Il y a alors une **mutation des modèles classiques de production** avec l’apparition de structures privées associatives qui dépassent totalement la recherche du profit. Dans le secteur de la santé, on arrive alors à la notion de *Tiers secteur ou secteur privé non lucratif*, c’est-à-dire une structure ni publique, ni privée lucrative. Dans le domaine du soin et de l’enseignement, cela oblige à respecter tous les enjeux d’une entreprise, avec une performance et une bonne gouvernance, mais aussi des contrôles. Comme tout EHPAD ou hôpital, la Haute Autorité de Santé, les ARS, etc. vérifient la qualité des services fournis. En cela, les structures de santé du *Tiers secteur* ressemblent à celles du privé et du public. Elles sont d’intérêt collectif (ESPIC).

La différence est dans le financement. Le *Tiers secteur* repose sur un modèle entrepreneurial où les moyens dégagés et les bénéfices sont mis systématiquement au service de l’innovation et des projets en faveur des étudiants, des patients, de l’ouverture sociale, des plus précaires. Le *Tiers secteur* représente ainsi un peu moins de 5 % de l’enseignement supérieur et de la recherche avec des grandes écoles ou des instituts et facultés. Dans le monde de la santé, les établissements sanitaires du *Tiers secteur* représentent 20 % environ des établissements français, et cela monte à 30 % pour l’ensemble du secteur médico-social lié aux EHPAD.

Le secteur médico-social est un secteur profondément difficile, mais il sert la société, les familles, les résidents et les soignants. Ces derniers notamment souffrent beaucoup du système actuel. Face à ces difficultés, la synthèse entre les exigences du public (et donc de l’intérêt général et collectif) et les exigences du privé sont un bon équilibre.

CP : Aujourd’hui, on parle également beaucoup de l’importance de la formation aux critères RSE. Peut-on aller plus loin dans cette formation, notamment dans l’enseignement supérieur, afin d’inculquer tous ces aspects en plus des valeurs et des principes qu’on partage tous ?

TL : Aujourd’hui, aucun étudiant n’échappe à une sensibilisation aux enjeux RSE concernant sa filière d’étude. Dans le domaine médico-social, les étudiants sont même au cœur du sujet. Si aujourd’hui, on dit que les métiers de l’humain sont en difficulté, c’est aussi parce qu’ils ont à faire face à toutes ces

transitions, qu'on ne les a pas toujours suffisamment considérés antérieurement, en se disant qu'on en aura toujours besoin, qu'il y aura toujours des médecins, des infirmières, des aides-soignants... Aujourd'hui, il est évident que cette affirmation est à nuancer. **Il faut pouvoir réintroduire complètement ces différentes transitions dans les formations.** L'hygiène, la sécurité et l'environnement sont déjà des problématiques qui sont connues de longue date dans ces secteurs, et il faut, plus que jamais, les conforter.

Par ailleurs, **le domaine de la santé a un réel impact environnemental.** Certaines causes sont communes entre les secteurs d'activité : les bâtiments, les trajets des employés et des clients, etc. Cependant, les établissements sont moins flexibles dans les solutions envisagées. Par exemple, ni les EHPAD, ni les hôpitaux ne peuvent descendre leur température de chauffage à 17/18°C. Il faut également prendre en compte **l'impact environnemental des médicaments dans les sols**, en lien avec les rejets dans les systèmes d'évacuation qui sont lourdement polluants. La formation des étudiants est donc essentielle, mais également la contribution de laboratoires de recherche *ad hoc* sur les enjeux environnementaux et sociaux dans le domaine médico-social. C'est le travail, par exemple, du programme de développement énergétique et environnemental de l'Université Catholique de Lille.



5. JEAN-CLAUDE MAILLY

VICE-PRÉSIDENT DE SYNOPIA, ANCIEN SECRÉTAIRE GÉNÉRAL FORCE OUVRIÈRE

Carl Pitschford (CP) : Le think tank Synopia a développé récemment un indice avec un ensemble compacts d'indicateurs pour permettre aux dirigeants d'entreprise d'analyser les aspects de transformation et leurs impacts sur les parties prenantes. Que pouvez-vous nous dire sur ce projet ?

Jean-Claude Mailly (JCM) : Cette réflexion est venue de l'attachement de l'équipe Synopia, mais également des membres du think tank, au lien entre l'économique et le social. Cette relation est un élément-clé de l'économie, mais aussi de la démocratie. C'est ainsi qu'est né *l'Indice Synopia de la performance responsable de l'entreprise*, aujourd'hui encore en test.

Il existe bien sur le marché des agences de notation qui effectuent des reportings éco-responsable des entreprises, mais leurs calculs sont souvent incomplets ou très lourds, ne mesurent pas forcément les impacts sur les différentes parties prenantes. De plus, ces référentiels sont souvent d'origine anglo-saxonnes, et ne reflètent pas forcément nos spécificités européennes.

De plus, ces bilans coûtent chers aux entreprises, tant sur leur prix que sur le temps nécessaire pour répondre parfois aux 200-250 questions constitutives de la notation. Ce qui difficilement gérables pour les PME ou même les ETI. L'obstacle est donc réel, en termes de coûts financiers et humains. Malgré cette limite, ces bilans sont demandés par des grands groupes à leurs sous-traitants, par des clients, et bientôt par la législation.

A partir de ce constat, Synopia a voulu imaginer un indice accessible au plus grand nombre d'entreprises, véritable outil de management du dirigeant, et non pas simple outil de reporting, pour amener les dirigeants à se familiariser avec les exigences législatives et du citoyen de demain. En partenariat avec A2 Consulting, un cabinet de conseil spécialisé dans ce domaine, un indice de mesure d'impacts a été mis au point, en s'adressant à cinq parties prenantes – les collaborateurs, les dirigeants et actionnaires ou sociétaires, les populations et les territoires, les clients et les consommateurs, enfin les fournisseurs, à travers seulement 24 indicateurs au total. Sa mise en oeuvre est moins chronophage que les labels actuels, et bien en deçà des prix, tout en répondant aux exigences du moment. Ainsi, les PME pourront présenter leurs actions RSE et les bilans d'impacts associés, souvent méconnues de leurs clients ou du grand public. L'indice Synopia permettra aussi à ces entreprises de mettre en avant leurs atouts sur les marchés. C'est un travail important qui a été réalisé dans l'objectif de promouvoir les réalités concrètes des entreprises au-delà des étiquettes RSE, ESG ou ISR, de permettre dans la pratique à chaque dirigeant de piloter dans le temps la transition de son entreprise vers un modèle d'avenir.

Enfin, Synopia a voulu la création de cet indice pour combler l'absence actuelle de mesures européennes des critères RSE. En effet, la France et l'Europe n'ont pas encore leurs propres mesures d'impact, et doivent se référer souvent à des critères de mesures anglo-saxonne, dont les modèles sont radicalement différents de ceux européens, notamment si l'on prend en compte les critères sociaux. La création d'un référentiel qui se veut européen permettra de mettre en valeur l'ensemble des atouts des entreprises européennes, en prenant bien entendu en compte l'application de la future directive CSRD de l'Union européenne, en cours de définition, pour ne citer que ce point.

CP : Pouvez expliciter quels sont l'approche retenue pour cet indice ?

JCM : L'accent a été mis sur l'interdépendance et la cohésion d'ensemble des innovations sociales et environnementales. En France, nous travaillons trop en silo, y compris sur les questions RSE. Les questions environnementales sont souvent les plus étudiées et mises en valeur par les agences de notation, car ce sont des données « facilement » mesurables, mais les critères sociaux par exemple sont souvent délaissés. Notre indice permet de faire une synthèse cohérente et équilibrée des politiques mises en place. Pour évaluer ces critères sociaux, il faut concrètement regarder comment les choses se passent, et non simplement discuter avec le management de l'entreprise. Il faut pouvoir rencontrer le secrétaire du CSE, par exemple, et faire la part des choses. Au delà des indicateurs quantitatifs, il faut également regarder qualitativement la vie de l'entreprise. Cet élément est également pris en compte dans le calcul de l'Indice Synopia. Par ailleurs, notre approche est corroborée par toutes les études, y compris empiriques : elles montrent qu'**une entreprise avec un bon climat social, est aussi une entreprise qui, sur le moyen et long terme, a un meilleur résultat financier.**

CP : Vous avez mentionné l'absence actuelle de certification française ou européenne. Mais est ce que les indicateurs que vous proposez peuvent s'appliquer à tous les types d'entreprises en Europe ?

JCM : Avec une adaptation pertinente à la législation des pays, il n'y a pas de raison que le modèle ne puisse s'appliquer à des entreprises de toute taille conformes au modèle entrepreneurial européen.

CP : En parlant maintenant du rôle et des responsabilités de l'entreprise privée, de quelle manière pensez-vous que l'entreprise a un rôle dans la formation de ses clients et fournisseurs ?

JCM : **L'entreprise a un rôle d'exemplarité par son action, en fonction de son modèle.** Mais l'entreprise n'a pas à se substituer à l'État, qui est, dans une démocratie, garant de l'intérêt général. En revanche, l'entreprise est de plus en plus un acteur complet, contribuant à l'intérêt général, notamment dans les territoires où elle est un acteur central. **Elle ne peut plus fonctionner en vase clos.** On parlait des parties prenantes : aujourd'hui la participation de l'entreprise dans la vie locale est indispensable, sans que son rôle ne se substitue à celui de l'État.

CP : En plus du rôle de l'entreprise, quel serait le rôle des syndicats dans la transition durable ?

JCM : **Les syndicats ont pris du retard à prendre en compte le domaine de la RSE** qu'ils voyaient comme un seul outil marketing. **Cependant, les organisations syndicales ont pris aujourd'hui la pleine mesure du sujet,** notamment pour son impact sur le **climat social** et le **décloisonnement.** Elles prennent en main la partie **environnement** en évitant l'approche pessimiste. Elles se concentrent également et naturellement sur le **volet social** et de **gouvernance.** Elles cherchent à créer une relation de confiance et de respect dans l'entreprise avec la direction. C'est un processus qui prend du temps, mais qui a fait ses preuves. **Un bon climat social encourage les discussions raisonnables.** La raison au sens pur du terme, c'est un véritable combat qu'il faut mener, et ça peut être valable dans l'entreprise.

CP : Peut-on alors imaginer que les entreprises du futur suivront toutes le modèle des entreprises à mission ?

JCM : Le modèle entrepreneurial classique, reposant sur l'application des **doctrines de l'école de Chicago** et mettant la priorité sur les revenus des actionnaires, est effectivement **progressivement remis en cause.** Aujourd'hui, le réflexe est de prendre également en compte les collaborateurs, les clients, les fournisseurs, et les territoires. En cela, les entreprises à mission sont un des modèles d'avenir, car elles remplissent ces critères dès leur création.



6. ANNE MOLLET

DIRECTRICE GÉNÉRALE, COMMUNAUTÉ DES ENTREPRISES À MISSION

Carl Pitchford (CP) : La Communauté des Entreprises à Mission est l'association de référence en France sur les sujets de société à mission qui rassemble à la fois les dirigeants de sociétés à mission, les chercheurs et des experts sur ce sujet. Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur les motivations derrière cette initiative ?

Anne Mollet (AM) : Aujourd'hui, nous vivons une période charnière. La responsabilité des pratiques des entreprises est nécessaire, mais plus suffisante. On doit aller au-delà et **intégrer les enjeux sociaux et environnementaux au cœur des modèles d'affaires, de l'offre de produits et services, de la gouvernance des entreprises**. En effet, l'urgence climatique, la crise énergétique, les problématiques sociales nécessitent un nouvel engagement des entreprises.

La société à mission est une **innovation juridique dans le droit français** qui permet de **réconcilier la performance d'une entreprise avec la contribution sociale et environnementale de son activité**. C'est cette alliance qui fait la différence à la fois pour les salariés, les clients, les fournisseurs, les actionnaires, etc. Les sociétés à mission se posent la question de leur utilité, de leur impact réel, et la réponse dépend bien évidemment des enjeux du secteur d'activité concerné. En effet, les stratégies et feuilles de route mises en place ne vont pas être les mêmes pour l'industrie textile, pour un investisseur, ou pour une structure de l'enseignement supérieur.

Ces engagements sont inscrits dans les statuts de l'entreprise, ce qui les rendent **opposables, transparents et durables** dans le temps. Le projet de l'entreprise prévaut et peut se poursuivre au-delà de la présence du dirigeant. C'est novateur, notamment dans le cas des entreprises familiales. La mission d'une entreprise est composée d'une raison d'être et d'objectifs socio-environnementaux liés à l'activité de l'entreprise.

Il s'agit donc de retravailler sur le projet de l'entreprise en tant que tel et se soumettre volontairement à un **double contrôle** : celui d'un nouvel organe de gouvernance, le **comité de mission**, et d'un **organisme tiers indépendant**. Le concept est né en 2014 sous l'impulsion de chercheurs de Mines Paris et de quelques entrepreneurs engagés. Il a été présenté en 2017 au Ministère du travail durant le mandat de Muriel Pénicaud, puis est passé au Ministère de l'Economie et des Finances. Il a ensuite été consacré dans la loi PACTE en mai 2019. Le profit reste un pilier de l'entreprise, mais n'est plus considéré comme une fin en soi. Il est le moteur qui permet faire vivre un projet collectif tourné vers l'innovation sociale et environnementale.

CP : Est-ce que le modèle des entreprises à mission peut s'appliquer à tous les types d'entreprises en Europe ?

AM : En France, la réponse est oui : toutes les entreprises inscrites au registre du commerce, ainsi que les mutuelles et les coopératives peuvent devenir sociétés à mission. Pour revenir sur le profil des sociétés à mission aujourd'hui, on en compte à peu près **1 200 en France**, dont 80 % sont des PME de

moins de 50 salariés. On trouve également de plus en plus d'ETI, voire de grandes entreprises, mais **le cœur du modèle reste les PME**. Cela est donc assez cohérent avec la réalité du tissu économique français.

Tous les secteurs d'activités sont concernés et les proportions correspondent au tissu économique français en termes d'implantation territoriale et de secteurs d'activité. La seule différence marquante est l'ancienneté des entreprises : globalement, **les entreprises à mission sont des entreprises plus jeunes que la moyenne française**. Cependant, on trouve également des entreprises plus anciennes qui ont transformé leur modèle d'affaires, et on peut espérer que leur nombre augmente avec le temps.

En Europe, l'Italie et l'Espagne ont des modèles assez proches du nôtre. Et d'autres pays y travaillent.

CP : Peut-on imaginer qu'à l'avenir toutes les entreprises seront des sociétés à mission ?

AM : A mon sens, les entreprises à mission ont plus de **capacité de résilience et d'anticipation** que les autres. En donnant une perspective long terme à leurs salariés et actionnaires, en orientant la stratégie et le modèle d'affaires pour les rendre plus contributifs aux grands enjeux sociaux et environnementaux, **ces entreprises seront celles qui seront les plus performants demain**. De plus, en proposant des projets porteurs de sens, elles améliorent leur attractivité et la fidélisation de leurs collaborateurs.

Il n'est plus possible aujourd'hui de dissocier la performance économique avec l'engagement social et environnemental. **Le modèle des entreprises familiales est alors privilégié** car il adopte plus facilement une vision à long terme que les entreprises cotées. C'est pourquoi les investisseurs s'intéressent davantage aujourd'hui aux sociétés à mission, en raison de cette capacité d'anticipation.

Au XIX^{ème} siècle, les entreprises ont été créées pour mener des projets collectifs d'innovation technique. **La financiarisation de l'économie dans les années 1980-90 a changé la donne en faisant prévaloir une rentabilité à court terme pour les actionnaires**. L'innovation elle-même, demande un projet à long terme avec l'incertitude de sa pertinence future. Le modèle des sociétés à mission permet de redonner à l'entreprise, grâce à un cadre volontaire, cette **capacité d'innovation tournée vers les questions sociales et environnementales à long terme**.

CP : Quelle progression voyez-vous pour les entreprises à mission ?

AM : Toutes les entreprises doivent revoir leurs engagements. Le principe même d'une société à mission est la transformation permanente, une trajectoire de progrès. Cette amélioration permanente est essentielle pour gagner en cohérence.

L'autre élément important est la **traçabilité, la transparence**. Les clients, comme les fournisseurs et les salariés ont de moins en moins confiance en l'entreprise en raison des phénomènes de *greenwashing*, *socialwashing* et autres. Le cadre de la société à mission permet de mettre en place et suivre dans le temps son impact, dans une approche de transparence. C'est donc un élément fondamental pour passer de l'intention à la preuve de l'action.



7. JEAN-JACQUES SALAÜN DIRECTEUR GÉNÉRAL, INDITEX FRANCE (FÉVRIER 2001 - FÉVRIER 2023)

Carl Pitchford (CP) : Aujourd'hui, la question de la transition monopolise le débat public. Concrètement, comment le secteur de la *fast fashion* s'occupe de la transition ? Avez-vous des exemples de solutions mises en place ?

Jean-Jacques Salaün (JJS) : La *fast fashion* est un concept qui reflète plusieurs modes de production. Il ne faut cependant pas confondre le fait de produire des quantités très importantes qu'on ne peut pas vendre dans son ensemble, pour obtenir le prix le plus bas possible, et **produire des quantités vendables**. En suivant notre modèle de production, le groupe obtient un taux de retour d'inventés de moins de 1 % par an. Cela s'inscrit donc dans une **logique écologique**, puisque notre objectif final n'est pas de maximiser le rendement mais de **maximiser la production en fonction des ventes prévues**. On part alors de la quantité qu'on a la capacité de vendre, pour ajuster notre production, ce qui est différent de certains modèles productifs de *fast fashion*, mais reste dans le concept général de *fast fashion*.

Dans la production en général, il est également possible de mettre en place des politiques écoresponsables. Elles sont mises en place sur plusieurs années pour changer progressivement les modèles et les comportements. Lorsque Pablo Isla a été nommé président du groupe en 2005, il a annoncé cette transformation vers une **logique écoresponsable** en parlant de vêtements « propres ». Quinze ans plus tard, son discours prend sens avec le maintien de la chaîne de valeur de la matière à la fabrication tout en respectant de nouveaux critères. **En 2024, Inditex va alors produire 100 % de son coton, et ses tissus seront écoresponsables**. 85 % des magasins seront également classés écoresponsables.

Selon le dernier classement de la société canadienne *Corporate Knights* du 19 janvier 2022, parmi 7 000 entreprises de plus d'un milliard dans le monde, classées selon des critères écoresponsables et leur application, **le groupe Inditex a obtenu la 66^e place**. C'est la première industrie textile du classement.

CP : Ces avancées sont remarquables. Pensez-vous que la gouvernance des entreprises est essentielle pour obtenir ces résultats ?

JJS : Effectivement, **rien n'est possible sans une volonté politique**. Ainsi, il y a besoin d'une volonté de l'actionnaire majoritaire, qui est responsable de la gouvernance de l'entreprise. Avec ses parts, il n'a de comptes à rendre à personne et peut organiser l'entreprise comme il l'entend. Il faut donc certes une **bonne gouvernance d'entreprise mais surtout une volonté des dirigeants**, qui s'inscrit dans une logique commune, celle de **l'écoresponsabilité** et de **responsabilité sociale**.

CP : En parlant maintenant du rôle et des responsabilités de l'entreprise privée : de quelle manière pensez-vous que l'entreprise a un rôle dans la formation de leurs clients et fournisseurs ?

JJS : La première responsabilité d'une entreprise est d'**être en accord avec le cadre légal des pays d'implantation**. Elle doit payer ses impôts et ses charges. Les actions supplémentaires sont des démarches citoyennes propre à l'entreprise. C'est alors différent d'une logique de responsabilité. Il n'y a pas d'obligation de la part de l'entreprise vis-à-vis d'une loi ou autre d'aller dans un certain sens. **Il n'y a pas de sanctions autre que le jugement du consommateur et sa décision d'achat.**

Aujourd'hui, la différence des entreprises privées par rapport aux autres modèles repose sur la prise en compte de différents éléments : la personnalité des dirigeants, leur volonté politique, la liberté donnée aux collaborateurs pour mettre en place des initiatives... **Pour certaines entreprise, la priorité est donc le modèle économique mais pour d'autres, il y a un réel souci du modèle social.** L'entreprise a alors une obligation d'être exemplaire dans son comportement et dans ses pratiques, mais elle ne doit pas le faire dans un **but marketing**, mais plutôt dans un **but citoyen**. C'est le travail qu'Inditex fait avec notre projet d'insertion de jeunes désocialisés. Depuis 17 ans, deux fois par an, 15 jeunes en situation de précarité sont recrutés. On organise une randonnée pour leur prouver qu'ils peuvent se dépasser et ensuite, on les forme, on les sociabilise à nouveau. Des acteurs de la vie civile viennent partager également leur passion. Aujourd'hui, on est donc à la 30^e promotion pour un total de 430 jeunes sortis de la précarité.

La transformation du modèle de l'entreprise se traduit également par le changement d'orientation des étudiants. Aujourd'hui, après une école de commerce, les étudiants se désintéressent des fonds d'investissement pour se diriger vers des métiers porteurs de sens dans lesquels ils vont se reconnaître. La nouvelle génération de dirigeants a donc des valeurs totalement différentes de leurs prédécesseurs. Cela fait évoluer le modèle de l'entreprise comme les mentalités et le moteur du changement n'est plus les actionnaires mais les dirigeants.



8. CARL PITCHFORD

Responsable des Relations Entreprises ESPAS-ESTICE, Université Catholique de Lille

Quel rôle pour les entreprises dans la transition verte ?

Le contexte :

La durabilité consiste à utiliser les ressources pour qu'elles ne s'épuisent pas au fil du temps. Elle concerne la santé des personnes, la santé des communautés (économie), et la santé de l'environnement, aujourd'hui et demain.

Vu sous l'angle de l'entreprise, quelle que soit sa taille, il est important que les décisions et les pratiques durables s'appliquent à tous les niveaux de son organisation, pour rester concurrentiel sur le marché. Les consommateurs, les investisseurs et les législateurs doivent pareillement redoubler d'efforts pour relever les défis mondiaux tels que le changement climatique et la perte de biodiversité, tout en trouvant des moyens de réduire les inégalités, et améliorer la santé et le bien-être.

Les entreprises ne peuvent, tout simplement, pas rester les bras croisés. Les informations pouvant se propager en quelques secondes dans le monde grâce aux médias sociaux, la réputation d'une entreprise peut rapidement être endommagée si les attentes des parties prenantes ne sont pas prises en compte. Sans parler de l'image de marque employeur et du recrutement, car de nombreux employés actuels et potentiels souhaitent travailler pour des entreprises qui « font le bien ».

La durabilité peut être un moteur important pour le succès des entreprises, les aider à devenir plus rentables; la majorité des recherches montrent que les entreprises plus durables ont de meilleures performances financières¹.

Les entreprises étant responsables d'une grande partie des émissions mondiales de gaz à effet de serre, elles jouent un rôle crucial dans la transition. Elles peuvent avoir un impact considérable sur l'environnement et la société, ayant la possibilité d'influencer et de guider leurs employés et les autres parties prenantes. Elles sont également en mesure de proposer des solutions et des produits innovants pour aider les fournisseurs, les clients et les consommateurs à contribuer à résoudre ces problèmes mondiaux.

Le ton doit être donné par toutes les instances de l'entreprise, à commencer par le conseil d'administration, les dirigeants et les cadres supérieurs qui peuvent fournir les ressources, créer les incitations et influencer la culture organisationnelle et les processus décisionnels en matière de développement durable. Sans oublier les employés qui vivent et respirent la durabilité au sein de l'entreprise, et mettent en œuvre la culture et les valeurs de l'organisation au quotidien.

Sur le fond, l'entreprise est une construction humaine, et la durabilité est un sujet qui concernent les hommes et les femmes qui y travaillent, et c'est à eux qu'il incombe de résoudre les problèmes de transition liés, comme par exemple, le changement climatique, la perte de biodiversité, les inégalités, la discrimination, et la corruption.

¹ <https://www.edie.net/more-sustainable-business-is-more-profitable-business-study-finds/>

Exemples sectoriels :

Le secteur du bâtiment et de la construction est un bon exemple de ces changements. Les équipes doivent maîtriser des technologies et des matériaux plus respectueux de l'environnement et se montrer sensibles à des questions telles que l'efficacité énergétique. La construction de "bâtiments intelligents" nécessite la coopération d'équipes d'experts polyvalents, notamment des ingénieurs, des architectes, des constructeurs, etc. Il est probable que des professions et des tâches "dérivées" apparaîtront, par exemple un architecte d'intérieur spécialisé avec des connaissances en matière de systèmes intelligents.

La construction n'est pas le seul secteur à connaître des changements structurels profonds, avec la nécessité de formation et d'amélioration des compétences. Il en va de même pour toutes les industries à forte consommation d'énergie (acier, produits chimiques, ciment) profondément affectées par les processus de décarbonisation et de modernisation.

Ces secteurs doivent identifier par eux-mêmes, avec les partenaires sociaux, la meilleure façon de poursuivre une stratégie d'écologisation qui concilie les objectifs économiques, sociaux et environnementaux tout en tenant compte des évolutions du marché du travail et des besoins en compétences.

Le rôle des régulateurs, plutôt que de prescrire comment gérer la transition vers une économie verte, devrait plutôt faciliter la coopération et l'apprentissage mutuel entre pays, régions et secteurs, et créer des incitations financières et non financières pour investir et récompenser les efforts consacrés à la transition.

L'économie circulaire (EC) est considérée comme ayant le plus grand potentiel de création d'emplois - estimé à plus d'un million dans l'ensemble de l'Union européenne (UE) d'ici à 2030, à condition que toutes les parties prenantes s'impliquent et prennent leurs responsabilités au sérieux.

Le défi d'adapter l'emploi à l'écologisation sera d'autant plus important que l'Europe devra en même temps gérer les conséquences du vieillissement de sa population, avec une proportion croissante de personnes âgées dépendantes dans nos sociétés.

En clair, il est essentiel de veiller à ce que les dimensions écologiques et sociales de l'Europe créent des synergies positives et contribuent à la réussite des entreprises, à la création d'emplois durables pour les travailleurs et au bien-être de tous les citoyens.

Exemple de l'industrie européenne de l'ameublement :

Les fabricants qui mettent en œuvre des stratégies plus écologiques donnent à leurs consommateurs des raisons de choisir leur entreprise plutôt que des concurrents moins respectueux de l'environnement.

IKEA² est un bon exemple de mise en œuvre d'une économie circulaire où les déchets sont éliminés de la fabrication des produits et les matériaux maintenus en usage par le recyclage et la réutilisation. L'entreprise s'est fixé pour objectif de devenir "carbone positive" d'ici 2030 et a déjà mis en œuvre de nombreuses initiatives d'économie circulaire, notamment

- Un service de location de meubles
- Un "laboratoire d'apprentissage" où les clients peuvent participer à des ateliers de recyclage et de réparation
- Un magasin de seconde main qui revend des meubles retournés
- Et la collecte et réutilisation des emballages.

De plus en plus de fabricants mettent aujourd'hui en place des politiques d'approvisionnement durable, comme :

- le bois récolté dans des forêts durables

² <https://about.ikea.com/en/sustainability>

- L'abandon des tissus synthétiques, fabriqués à l'aide de produits chimiques nocifs pour l'environnement, au profit de tissus fabriqués à partir de matériaux tels que le soja, le coton et la laine.
- L'utilisation de matériaux recyclés pour les produits, les emballages et les processus de production. Par exemple, le remplacement de palettes en bois chez Ikea par des palettes en papier recyclable qui, ne devant pas être retournées, réduisent considérablement leurs émissions de CO2.
- Le remplacement de nombreuses substances de production, telles que les finitions de surface, les adhésifs et les traitements, qui contiennent généralement des produits chimiques toxiques, par des alternatives respectueuses de l'environnement. Par exemple, Henkel (www.henkel.com) produit de nombreux adhésifs recyclables.

Aussi, "passer au vert" signifie :

- des économies d'énergie : plus l'appareil est efficace d'un point de vue environnemental, moins on utilise de ressources, plus on économise de l'argent. Cela peut s'appliquer à la consommation d'eau, d'électricité, de gaz et de carburant (passage à un éclairage écologique, à des panneaux solaires ou à des véhicules électriques).
- une réduction des déchets : recycler et réutiliser davantage, ou utiliser moins de matériaux, par exemple pour les emballages ou en supprimant le papier, peut s'avérer très rentable.
- une fidélisation du personnel : travailler pour des entreprises soucieuses de l'éthique peut accroître la productivité, améliorer la motivation, réduire la rotation du personnel et économiser en coûts de recrutement.

Conclusion :

En travaillant ensemble et en partageant les responsabilités, le processus suivant, en trois étapes, aidera les entreprises dans leur transition durable :

- Identifier les objectifs stratégiques soutenant l'adaptation de la main-d'œuvre de l'entreprise à des réalités de production plus écologiques et, le cas échéant, faire appel aux mécanismes de soutien public disponibles et/ou aux options de financement privé durable,
- Co-investir dans les solutions de formation pour soutenir la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise, et encourager la responsabilité individuelle des collaborateurs pour s'adapter aux nouvelles conditions de production.

Engager un dialogue régulier avec les syndicats et/ou les représentants des travailleurs pour suivre les progrès réalisés et, le cas échéant, ajuster les objectifs stratégiques.

9. PRÉSENTATION DE L'INDICE SYNOPIA DE LA PERFORMANCE RESPONSABLE DE L'ENTREPRISE



Face à l'importance croissante des responsabilités des entreprises vis-à-vis de leurs parties prenantes et la nécessité de mesurer l'impact de leurs actions, **Synopia lance** :

L'INDICE DE LA PERFORMANCE RESPONSABLE DE L'ENTREPRISE

24 Indicateurs quantitatifs et qualitatifs, **pas plus !**

1 Outil de pilotage simple d'utilisation dédié aux décideurs pour une transformation responsable de l'entreprise



5 Parties prenantes évaluées



COLLABORATEURS



ACTIONNAIRES/
SOCIÉTAIRES
& DIRIGEANTS



POPULATIONS
& TERRITOIRES



CONSOMMATEURS
& CLIENTS



FOURNISSEURS
& PARTENAIRES

1 Label européen innovant pour les entreprises les plus performantes



Le think tank Synopia : indépendant et non partisan, reconnu d'intérêt général, créé en 2012, effectue des analyses sur les enjeux de gouvernance, et élabore des propositions concrètes à destination des décideurs afin d'améliorer la gouvernance publique, la gouvernance des entreprises et les enjeux de cohésion, en France et en Europe.

Lauréat du Forum de Paris sur la Paix 2018



Pour en savoir plus : www.synopia.fr

L'INDICE DE LA PERFORMANCE RESPONSABLE DE L'ENTREPRISE

SPÉCIFICITÉS

Un **SYSTÈME DE GOUVERNANCE**
pédagogique, dynamique
et comparatif

Des **INDICATEURS INNOVANTS**,
adossés aux **RÉFÉRENTIELS**
ACTUELS pour répondre aux défis de
la société

Un **OUTIL DE PILOTAGE**, destiné aux
entreprises de **TOUTES TAILLES** et
TOUS SECTEURS

Une méthode d'**AUDIT** pragmatique,
indépendante, confidentielle,
PEU CHRONOPHAGE

Une initiative qui s'inscrit
dans la démarche du
REPORTING EUROPÉEN
EXTRA-FINANCIER UNIQUE

Créer de la valeur et la partager
avec ses parties prenantes

territoires impact contribution simple
transformation impact développement
citoyens européen qualité
populations innovant responsable pilotage
partage décideurs emploi
responsable fournisseurs label transformation
entreprise durable valeur pérennité clients
mesure gouvernance éthique consommateurs
collaborateurs

10. L'ACADÉMIE SYNOPIA - HAUTS-DE-FRANCE 2022

Les enjeux de cohésion sont depuis longtemps au cœur des préoccupations de Synopia, ils ont donné lieu à de nombreuses productions de fonds et à l'organisation de trois colloques. C'est dans cette dynamique qu'est né le projet de L'Académie Synopia. Lancé en 2019, ce projet repose sur le partage d'une conviction commune : les décideurs et tous ceux qui ont en charge des équipes ou des populations, sont confrontés dans leurs organisations (entreprises, collectivités, administrations, associations, monde de l'éducation) à des enjeux de cohésion complexes auxquels il est souvent difficile d'apporter seul des solutions.

Afin de fournir des réponses concrètes à ces problématiques, l'Académie Synopia a imaginé un mode de fonctionnement original, visant à résoudre de façon collégiale et décloisonnée les défis de la cohésion au sein de nos organisations et de nos sociétés fracturées. Son objectif : proposer des solutions concrètes et utiles aux décideurs publics et privés. En 2020, la première Académie Synopia - Hauts-de-France était consacrée au thème « Cohésion & Travail » ; puis, en 2021, à celui de « Cohésion et Territoires ». En 2022, l'Académie Synopia Hauts-de-France s'est intéressée aux enjeux de « Transitions économiques et de Cohésion » avec une question centrale :

« Comment les transitions économiques fabriquent-elles de la cohésion ? »

En effet, depuis 50 ans, nous sommes confrontés à une vague de transitions économiques qui bousculent nos manières d'être, de penser et d'agir, et qui ont un impact sur notre société et sa cohésion d'ensemble. Ces impacts, positifs ou négatifs, sont trop peu évalués, et les conséquences des transitions accélérées que nous vivons méritent d'être identifiées et traitées. Si la dynamique d'ensemble laisse penser que ce développement est souvent mal maîtrisé ou peu régulé, de nombreux acteurs s'engagent à donner du sens à cette dynamique, pour que le progrès reste une source d'espoir collectif et d'épanouissement individuel. Tel était l'enjeu de la 3^{ème} édition de l'Académie Synopia - Hauts-de-France.

Cette question est d'autant plus pertinente dans le contexte actuel où tout bouge en même temps, dans tous les domaines et très rapidement : d'un côté, la planète dont le climat évolue de façon inquiétante et, de l'autre, le développement exponentiel des connaissances technologiques et scientifiques (numérique, intelligence artificielle), et des activités humaines sous toutes leurs formes (économie, industrie, énergie, finance, etc.). Le 22 novembre 2022, les partenaires de l'Académie Synopia - Hauts-de-France et les intervenants présents ont mis à profit leurs réflexions, leurs travaux et leur expérience afin de résoudre ensemble les défis de la cohésion posés par les transitions économiques.

Fruit de dizaines d'interviews réalisées auprès de l'ensemble de nos partenaires (publics, privés, institutionnels, associatifs et académiques), et des ateliers d'intelligence collective organisés en amont, l'Académie Synopia - Hauts-de-France s'est articulée autour de six tables rondes et l'intervention de plusieurs grands témoins.

L'évènement était animé par :

- **Geneviève Goëtzing** (Présidente, Agence ImaGGe)
- **Sébastien Duprez** (Directeur de l'engagement sociétal, Entreprises et Cités)
- **Carl Pitchford** (Enseignant-Chercheur, Directeur Pédagogique, Université Catholique de Lille)

La coordination générale était assurée par :

- **Laura Schaub** (Directrice de projets, Synopia).

La mise en oeuvre de l'Académie Synopia - Hauts-de-France est confiée à Synopia Opérations SAS, une filiale à 100 % de Synopia.



Les intervenants de l'Académie Synopia - Hauts-de-France en 2022



Alexandre Malafaye
Président
Synopia



Carine Jupin
Directeur régional
Banque de France
Hauts-de-France



Christophe Harrigan
Directeur général
La Mutuelle Générale



Xavier Bertrand
Président
de la Région
Hauts-de-France



Geneviève Götzinger
Journaliste
Académie Synopia,
Présidente ImaGG



Mathias Povse
Directeur régional
EDF Hauts-de-France



Jean-Claude Mailly
Vice-Président
Synopia



Jean-Jacques Salaün
Directeur Général
Inditex France



Jean-Pierre Letartre
Président
Entreprises et Cités



Estelle Sauvat
Directrice générale
groupe Alpha



Patrick Scauf aire
Président-Recteur
Université Catholique
de Lille



Thierry Pagès
Directeur Régional
Hauts-de-France - Nord
Pas de Calais ENEDIS



Anne Mollet
Directrice Générale
Communauté des
Entreprises à Mission



Charles-Benoît Heidsieck
Président
Le Rameau



Yann Briand
Commandant de Vaisseau,
Marine Nationale



Valérie Fenaux
Déléguée régionale
Apec Hauts-de-France



Franck de Saintignon
Président
Fondation des Possibles



Thérèse Lebrun
Président-Recteur
délégué santé sociale
Université catholique de Lille



Jacques Schramm
Président
A2 Consulting



Jean-Paul Delevoye
Président
Fondation des Territoires



Jean-Marc Schaub
Délégué général
Synopia



François Lacoste
Président
du Conseil de Surveillance,
et Fondateur NSE



Bertrand Blanpain
Directeur Général Délégué
Groupe Crédit Mutuel ARKEA
et Président du Directoire
ARKEA Banque Entreprises &
Institutionnels



Xavier Bourat
Directeur régional
Hauts-de-France
TotalEnergies



Frédéric Motte
Président
Mission REV3. Délégué à la
transformation économique
Région Hauts-de-France



Marie-France Jourdan
Vice-Président
Société des membres
de la Légion d'honneur



Béatrice Régnier
Présidente directrice
AlterEos



Muriel Pénicaud
Ancienne Ministre



Michel Derdevet
Président
Confrontations Europe



Muriel Signouret
Directrice déléguée
aux Territoires, aux Relations
institutionnelles et à
l'International SNCF



Pascal Caye
Directeur délégué à
l'Economie Sociale et
Solidaire et aux Dynamiques
des territoires groupe
La Poste



David Desablance
Directeur Commerce,
communication, RSE VINCI
Energies France Tertiaire
Nord Est & Sécurité Incendie



Luciano Biondo
Directeur général
Renault ElectrCity



11. LES PARTENAIRES DE L'ACADÉMIE SYNOPIA

LES PARTENAIRES



LES PARTENAIRES INSTITUTIONNELS



LES PARTENAIRES ASSOCIATIFS



LES PARTENAIRES ÉVÉNEMENTIELS ET MÉDIAS



NOTRE RAISON D'ÊTRE

TRANSFORMER LES **GOUVERNANCES**
&
FABRIQUER DE LA **COHÉSION**



PUBLIQUES



PRIVÉES

NOS LEVIERS



INFLUENCER PAR **LES IDÉES**



TRANSFORMER PAR **LES PROJETS**



Retrouver Synopia sur sa chaîne YouTube