

# Le parlement des Entrepreneurs d'avenir

<b>Ouverture</b>	<b>2</b>
<b>Appel pour un « Made in France » d'avenir</b>	<b>4</b>
I    la France, terre d'innovation	4
II   La France, terre de talents	4
III  La France, terre de compétitivité	5
IV   La France, terre de référence	5
<b>Retours d'expérience sur le « Made in France » :</b>	<b>5</b>
<b>enjeux, perspectives, bonnes pratiques, solutions d'avenir</b>	<b>5</b>
I    Point de vue d'un ancien ministre de l'économie et des finances	5
II   Appel à changer de paradigme	7
III  Créer les conditions d'un environnement économique favorable aux PME	8
IV   Le bio, piste d'avenir pour le « Made in France » ?	10
V    Le développement durable, facteur de pérennité de l'entreprise	10
VI   Faire de la production responsable un territoire d'excellence	12
VII  La compétitivité par l'insertion	13
VIII Pour des achats responsables	14
<b>Débat</b>	<b>15</b>
I    Pour une stratégie « Made in France » ouverte	15
II   Promouvoir l'Iso 26 000	15
III  Aider les sous-traitants à maintenir leur production en France	16
IV   Mobiliser et informer les consommateurs	16
V    Autres pistes d'enrichissement pour l'Appel	17
<b>Campus d'avenir 2012</b>	<b>18</b>
<b>Futurs cadres et dirigeants, comment les former pour transformer la société ?</b>	
<b>Grand oral des établissements exemplaire</b>	
I    Ecole des Mines de Nantes	19
II   Université de Versailles-Saint-Quentin	20
III  Euromed Marseille	21
IV   Reims Management School	22
V    Université catholique de Lille	22
VI   LaSalle Beauvais	23
VII  Ecole des Mines de Saint-Etienne	24
VIII Université Joseph Fourier à Grenoble	25
IX   Audencia Nantes	25
<b>Questions du jury</b>	<b>26</b>
<b>Conclusion et encouragements du jury</b>	<b>29</b>
<b>Vive la « corévolution » !</b>	<b>31</b>
<b>Présentation du livre d'Anne-Sophie Novel et Stéphane Riot, <i>Vive la CoRévolution !</i></b>	
<b><i>Pour une société collaborative</i></b>	<b>31</b>

# Le parlement des Entrepreneurs d'avenir

## Ouverture

**Jacques HUYBRECHTS**

**Fondateur d'Entrepreneurs d'avenir**

Trois ans après le lancement de la dynamique d'Entrepreneurs d'avenir à l'Assemblée nationale, nous voici réunis au Conseil économique, social et environnemental, l'assemblée de la société civile, animés par le même souci de réunir, de mobiliser et de promouvoir les entreprises engagées en matière de responsabilité sociale, de développement durable et de progrès soutenable.

Entrepreneurs d'avenir est tout à la fois un réseau de dirigeants, une plateforme d'information et de communication sur les entreprises les plus engagées et un *think tank*. Nous traiterons aujourd'hui de deux sujets sur lesquels nous nous sommes auto-saisis, d'une part le « Made in France » et d'autre part la façon dont les grandes écoles et les universités se saisissent du développement durable pour l'intégrer à leur gouvernance, leur formation et leur recherche.

**Jean-Paul DELEVOYE**

**Président du Conseil économique, social et environnemental**

Je suis heureux de vous accueillir au Conseil économique, social et environnemental pour plusieurs raisons. La première, c'est qu'alors que nous traversons non pas une simple crise mais une véritable métamorphose, nous devons absolument nous employer à aider les décideurs politiques et économiques à anticiper, à se forger une vision et un projet. Car trop souvent, les décisions sont le fruit de postures ou de réactions plutôt que d'un travail d'anticipation et de construction. C'est pourquoi le projet dans lequel nous nous inscrivons mise sur la force de proposition de la société civile et organisée, sur une vision du temps long permettant d'identifier les éléments risquant de mettre en péril la cohésion de la collectivité nationale, et enfin sur le progrès soutenu. Nous devons nous battre pour réintroduire la notion d'acceptation du progrès, dans une société qui le considère sous l'aspect des risques qu'il fait encourir et non des opportunités qu'il offre. Ce progrès doit être soutenable, parce qu'aucun développement ne peut s'opérer s'il a pour conséquence la dégradation de l'épanouissement personnel et des ressources environnementales.

Deuxième raison pour laquelle je me réjouis de cette rencontre, je suis persuadé que les problèmes mondiaux trouveront leurs réponses dans des solutions locales. Nous sommes une société figée où, quand l'ancien ne peut pas mourir, le neuf ne peut pas naître. Or dans un contexte de métamorphose, notre avenir est à écrire. Le présent doit être la conséquence du futur, et non le futur la déclinaison du présent. Voilà un positionnement extrêmement difficile à adopter pour les politiques et pour les organisations syndicales – y compris patronales –, car nous avons construit notre pérennité, voire notre confort, sur un existant dont il faut accepter la remise en cause. Si nous n'y prenons garde, nous ferons face à deux types de comportements : les uns se montreront enthousiastes à l'idée de construire leur avenir, les autres, paniqués par le futur, se replieront sur le court terme, l'identitaire et le chacun pour soi — ce qui aura des conséquences tant dans le monde économique que politique.

Autre motif de mon intérêt pour ce colloque, je considère qu'il faut défendre les causes, et pas seulement les intérêts. A titre d'exemple, j'affirmais récemment au congrès de la Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles que nous devons protéger non pas les agriculteurs mais l'agriculture, réponse fondamentale au défi alimentaire. Si l'agriculture devient une cause nationale pour nos concitoyens, nous défendrons de fait les agriculteurs.

S'il est une cause qui doit absolument être défendue, plus particulièrement en France que dans d'autres pays européens, c'est bien celle de l'entreprendre. Notre pays porte sur le capital et sur l'entreprendre un regard qui tout à la fois jalouse ses réussites et condamne ses échecs. Cette culture doit être inversée. Nous ne pourrions maintenir notre confort de vie que si nous assurons les recettes correspondant à nos dépenses. L'entreprendre est donc un moyen d'assurer notre avenir, mais aussi de conquérir notre indépendance.

L'avenir ne pourra se concevoir qu'avec une prise de risque. Malheureusement, nous sommes un pays qui culturellement, administrativement et politiquement, positionne les individus au regard de leurs échecs et non de leurs potentialités. Cela ne donne ni le goût d'entreprendre, ni celui de prendre des risques.

Enfin, nous sommes très insuffisamment inscrits dans des dynamiques de réseau. Pourtant, la structure qui découle des économies de l'immatériel et des enjeux écologiques actuels est fondamentalement horizontale et en réseau.

Pour toutes ces raisons, votre colloque s'inscrit dans une actualité brûlante. Le calendrier politique, au-delà des échéances électorales, est redoutable. Nous devons aider nos politiques à répondre au choix qu'offrait Winston Churchill lorsqu'il disait que : *« l'homme politique est celui qui pense à la prochaine élection, l'homme d'Etat celui qui pense à la prochaine génération »*. Se présente aujourd'hui l'opportunité pour les politiques d'un sursaut européen pouvant entraîner une stabilisation mondiale, mais au détriment de la souveraineté nationale et d'un certain nombre de libertés nationales remises en cause par notre incapacité à bâtir une politique européenne. Le défi budgétaire d'une gouvernance européenne est tel que si nous engageons une réflexion sur l'entreprendre « Made in France », nous devons aider les politiques à entreprendre l'avenir du monde par une réponse européenne. Aidons-les à surmonter cet enjeu, au-delà des stratégies électorales de court terme. Enfin, je trouve très intéressant que votre « Made in France » ne soit pas défensif et localisé, mais plutôt offensif.

Tout ceci appelle une nouvelle approche des ressources humaines et du dialogue social. Le management « à la française » n'est plus de mise, lui qui repose sur la contrainte plutôt que sur l'épanouissement, et qui accorde une supériorité au titre plutôt qu'à la compétence. Dans une société où le numérique bouleverse le rapport au temps, à l'espace et à l'autre, l'épanouissement et le bien-être au travail peuvent apporter une formidable plus-value humaine, doublée d'une plus-value capitalistique. A cet égard, la France peut trouver des chemins d'innovation dans le dialogue social. Rappelons qu'au sortir de la guerre, Français et Américains souhaitaient affaiblir l'Allemagne en faisant en sorte que l'Etat allemand partage son pouvoir avec les Länder, et les politiques avec le patronat et les syndicats. Ce qui devait entraîner l'affaiblissement de l'Allemagne explique aujourd'hui sa force. La France, parce que ses acteurs politiques et syndicaux sont faibles, est contrainte d'emprunter le chemin du conflit plutôt que celui du dialogue. Or à l'évidence, dans les sociétés en mutation, ce qui importe n'est pas la posture qui fixe le cap, mais la façon de conduire le changement. Le mode de régulation et les acteurs du changement sont aujourd'hui à conforter. Je me réjouis donc d'accueillir votre rencontre, souhaitant que le CESE soit un lieu d'impertinence et d'interpellation. Car entre le confort de l'existant et l'inconfort du futur, notre avenir passera par notre capacité à écrire le futur plutôt qu'à le subir.

## **Appel pour un « Made in France » d'avenir**

**Jacques HUYBRECHTS**

L'Appel pour un « Made in France » d'avenir, sur lequel nous travaillons depuis plusieurs mois, est né dans le contexte politique de l'élection présidentielle où certains candidats se sont emparés de ce sujet, pour des raisons nous paraissant plus ou moins bonnes, mais surtout d'un contexte économique et social alarmant. A cet égard, les chiffres sont accablants. Ainsi, la France a perdu 500 000 emplois industriels en dix ans, 2 millions en trente ans. La production industrielle française représente 12 % du PIB, contre 19 % en Italie et 24 % en Allemagne. Le coût de la main-d'œuvre chinoise est 20 à 25 fois inférieur à celui la main-d'œuvre française. Le taux de chômage atteint 10 % de la population active en France, bientôt 3 millions de personnes. On comptait 700 000 emplois dans le textile en 1980, contre 100 000 aujourd'hui.

Le but de l'Appel est de porter une réaction organisée autour de préoccupations d'entrepreneurs, mais aussi élargie à d'autres parties prenantes. Nous entendons lancer une mobilisation autour des questions suivantes : comment relancer la production dans notre pays ? Comment le faire dans un cadre européen et international ?

Nous vous invitons à nous faire part de vos remarques et propositions pour enrichir cet Appel, l'amender et lui donner un horizon, afin que nous puissions ensuite le porter auprès du monde économique et politique.

**Nicolas COHEN**

**Co-président de A little Market**

Une trentaine de contributeurs de tous horizons — chefs d'entreprises, syndicalistes, universitaires... — ont collaboré à la rédaction de cet Appel au cours de deux sessions de travail.

Quatre axes principaux sont ressortis de cette réflexion commune :

- la France, terre d'innovation ;
- la France, terre de talents ;
- la compétitivité — se résume-t-elle à réduire les coûts du travail ? ;
- la marque France : que représente la France dans le monde et que devrait-elle représenter pour être compétitive ?

### **I la France, terre d'innovation**

La recherche et l'innovation doivent être au cœur du « Made in France ». Dans ce cadre, il est proposé un rapprochement entre les universités et les PME afin que ces dernières puissent accéder à la recherche et développement et à l'innovation. Le crédit impôt recherche devrait être davantage orienté vers les PME, alors qu'il bénéficie aujourd'hui largement aux grands groupes.

### **II La France, terre de talents**

Les filières industrielles et techniques doivent être replacées au cœur de la formation et revalorisées. Cela contribuera à la compétitivité des entreprises françaises qui font face à des manques de compétences dans leurs secteurs d'activité.

Au sein des entreprises par ailleurs, on constate souvent une déconnexion entre les échelons stratégiques et les employés. Or les entreprises qui fonctionnent le mieux sont celles qui impliquent leur personnel dans leur développement. D'où la nécessité que les salariés soient associés à l'élaboration et au déploiement de la stratégie, et à la réussite de leur entreprise.

### **III La France, terre de compétitivité**

Les appels d'offres publics pourraient viser les entreprises innovantes françaises. La fiscalité pourrait elle aussi favoriser les entreprises responsables, par exemple *via* une taxe tenant compte de la qualité de leur production. Enfin, une logique de circuits courts contribuerait à rendre les producteurs de nouveau compétitifs.

### **IV La France, terre de référence**

La France est réputée dans le monde pour son luxe et sa gastronomie. Comment la faire devenir une référence dans d'autres secteurs ? L'initiative du label « origine France garantie » paraît intéressante mais mérite d'être poussée plus loin en s'interrogeant sur la notion même de « produit en France ». En particulier, ce label pourrait davantage informer les consommateurs sur le respect par la production de contraintes environnementales et sociétales. Enfin, bien que la France reste un pays d'excellence industrielle, celle-ci est insuffisamment connue et valorisée.

#### **Jacques HUYBRECHTS**

Dans le cadre d'Entrepreneurs d'avenir, nous croyons fermement à la convergence entre le local et le responsable. L'origine est importante et trouve une réponse partielle dans le label « origine France garantie ». Toutefois, un volet doit être davantage travaillé de notre point de vue : de quelle nature sont les produits ou services sur le plan social, environnemental et sociétal ?

## **Retours d'expérience sur le « Made in France » : enjeux, perspectives, bonnes pratiques, solutions d'avenir**

### **I Point de vue d'un ancien ministre de l'économie et des finances**

#### **Jacques HUYBRECHTS**

Monsieur le Ministre, de par votre connaissance des affaires économiques et publiques, vous êtes particulièrement à même de porter une réflexion sur le « Made in France ». Y a-t-il des éléments que vous souhaiteriez ajouter à l'Appel ? Si vous étiez à la place de l'actuel ministre du redressement productif, que feriez-vous pour réinventer le « Made in France », ou en tout cas pour relancer la production industrielle française ?

#### **Francis MER, ancien ministre de l'économie et des finances, vice-président du groupe Safran**

Je salue tout d'abord l'initiative et la mobilisation d'Entrepreneurs d'avenir. En effet, la solution est entre vos mains. Je ferais à cet égard un léger reproche à l'Appel, dont les contributeurs semblent s'adresser aux autres, aux politiques, et non pas à eux-mêmes. Or il revient à chacun de participer à la construction du pays, et non d'en déléguer la responsabilité aux représentants politiques. Nous devons donc nous interroger sur nous-mêmes : sommes-nous satisfaits de la manière dont nous nous comportons ? Comment faire mieux et plus à titre personnel et collectif, c'est-à-dire à titre d'entrepreneurs et de citoyens ?

Dans le chapitre de l'Appel consacré aux talents, vous préconisez de « faire des salariés des ambassadeurs du Made in France ». Ne devrait-on pas remplacer le mot « salarié » par celui de « collaborateur », qui porte l'idée de « travailler ensemble » ? C'est d'ailleurs le sens du terme utilisé dans les entreprises allemandes, « *Mitarbeiter* ». Cela témoigne de la grande différence entre les entreprises françaises, qui distinguent les salariés d'un côté et les patrons de l'autre, et les entreprises allemandes qui valorisent la collaboration. Comme l'a rappelé Jean-Paul Delevoye, les vainqueurs de la dernière guerre ont imposé à l'Allemagne deux règles qui constituent aujourd'hui les raisons principales du succès de ses entreprises. Tout d'abord, un fonctionnement par codétermination : toute firme de plus de 500 personnes doit obtenir un consensus entre les salariés et les dirigeants pour prendre ses grandes décisions. C'est un réel avantage pour surmonter les périodes difficiles, car les décisions sont prises dans l'intérêt de l'entreprise. Autre caractéristique de la firme allemande, la notion de « propriété oblige » : le propriétaire d'une entreprise a des devoirs vis-à-vis de celle-ci.

Dans le chapitre « La France terre de compétitivité » par ailleurs, votre Appel me semble revêtir des connotations trop nationalistes. Acheter français n'a plus guère de signification dans le monde actuel, pas plus que produire français. Nous sommes en effet dans un environnement totalement interdépendant dans ses échanges. Ce fonctionnement imposé au monde par les Etats-Unis en 1945 est devenu la doxa mondiale. Les Européens, par goût excessif de la concurrence, ont oublié que celle-ci devait mobiliser le maximum d'entreprises, et que ces entreprises avaient besoin d'un camp retranché, le marché européen. Aujourd'hui, ce marché européen doit devenir le marché domestique. Vous devriez vous interdire de dire que vous « exportez » en Espagne ou en Allemagne, ou d'assimiler la compétitivité à la protection.

Sachez d'ailleurs que l'Europe défend actuellement l'idée que les commandes publiques puissent être ouvertes à des acteurs non européens, à condition d'une certaine réciprocité. Ce sujet devrait être clarifié dans les deux ans à venir. Quant au critère du mieux-disant dans les appels d'offres, je sais d'expérience que les collectivités publiques rechignent à l'appliquer, car il implique de leur part d'arbitrer et d'effectuer un vrai choix. Le moins-disant est bien plus confortable...

La notion de qualité me semble manquer à votre Appel. Quels que soient nos métiers, nous sommes dans un environnement international où les clients ont de plus en plus la capacité et l'envie de se faire plaisir en achetant de la qualité. Malheureusement, les entreprises françaises sont souvent tombées sous le joug d'un monde financier qui exigeait des résultats immédiats et excluait la satisfaction des clients dans la durée, grâce à un haut niveau de qualité.

Enfin, j'insiste sur le fait que l'on ne réussit pas seul mais ensemble, dans chaque entreprise, avec tous les collaborateurs. C'est pour moi la première des solutions. Si nous savons découvrir le potentiel d'engagement, de fierté et de mobilisation de chaque collaborateur au sein de l'entreprise, le succès est presque évident. Il suffit alors de tirer parti de ce potentiel et de l'exploiter en France. Mais l'entreprise française est trop marquée par la confrontation. Le mot « cadre » n'existe nulle part ailleurs qu'en France ! La population française n'a jamais été aussi éduquée, et dispose désormais d'outils de communication inédits. Pourtant, les entreprises continuent à être organisées en distinguant ceux qui savent d'un côté, et ceux qui font de l'autre. C'est oublier qu'aujourd'hui, le savoir est partagé par tous.

Certes, les universités ont besoin d'aller à la rencontre du monde économique, comme le souligne votre Appel. La loi relative aux libertés et responsabilités des universités a été bénéfique à cet égard. Nos universités sont appelées à être autonomes, bien gérées et responsables. Mais ceci ne se fera qu'à condition que leurs « clients », c'est-à-dire vous, entrepreneurs, aient appris à connaître leurs « fournisseurs », c'est-à-dire les écoles, les lycées et les universités. Allez à la rencontre les uns des autres, et vous trouverez des échos bien plus favorables chez les jeunes. Nous sommes dans un

monde où c'est la connaissance de chaque personne qui fait la différence, dès lors qu'elle est organisée au sein d'une entreprise pour créer et produire des biens et des services ayant un marché. Cette connaissance est à votre portée, c'est à vous de la découvrir et de l'exploiter. Il est hors de question d'exploiter un gisement de ressources humaines, mais il est essentiel de mobiliser, ensemble, les richesses humaines.

Dernier conseil, ne désignez pas les hommes politiques comme responsables de la situation actuelle. Celle-ci résulte d'une faute collective. Il est de votre droit et de votre devoir d'exprimer suffisamment clairement votre volonté de changement, dans l'intérêt collectif. Les hommes politiques vous écouteront. Faisons-leur confiance, et inscrivons-nous avec eux dans un échange constructif.

## **II Appel à changer de paradigme**

### **Jacques HUYBRECHTS**

Les campagnes électorales passent, avec le risque que le « Made in France » passe aussi, comme une mode. Comment faire de ce sujet un enjeu de politique nationale et un axe politique majeur du quinquennat du nouveau président de la République ?

### **Robert ROCHEFORT, député européen, vice-président du MoDem**

Il revient aux acteurs de la société civile, économique et sociale de savoir s'ils souhaitent continuer à porter ce sujet auprès du nouveau pouvoir. Quand le MoDem a lancé ce thème, je m'attendais à ce qu'il reçoive des critiques de tous côtés. Or j'ai constaté un accueil très positif de la part des entreprises, des citoyens et des consommateurs, mais plus d'hésitations du côté des économistes. En quelques mois, les choses ont considérablement changé. Un nombre considérable d'entreprises communiquent désormais sur leur production française. Le distributeur Système U a acheté sept pages de publicité dans la presse quotidienne nationale le 31 décembre sur ce thème !

Pour ma part, je continuerai à porter haut et fort le « Made in France ». Je me retrouve d'ailleurs bien dans votre Appel qui insiste, à juste titre, sur l'urgence à agir. La situation de la production française se dégrade en effet considérablement. Le chantier est de taille, et les réformes doivent être nombreuses et dans toutes les directions. En outre, il n'existe pas de solution miracle. C'est pourquoi j'apprécie que l'Appel invite à changer de paradigme.

Pendant quarante ans, l'économie de la France a été tirée par une logique de consommation. Ce fut une erreur dans une société mondialisée comme la nôtre. Nous devons évoluer vers une logique de société qui redonne la priorité à la production. Mon point de vue d'économiste sociologue me fait dire que pour y parvenir, il faut y associer le consommateur. Il ne s'agit pas de miser sur un patriotisme protectionniste, mais de reconquérir une fierté pour la production nationale, fierté qui va de pair avec la capacité à faire des performances à l'exportation. Il n'y a donc pas lieu d'opposer un marché national et un marché de l'exportation. L'enjeu est de restaurer la confiance dans la qualité de nos productions, permettant l'exportation. Or pendant trente ans, nous avons perdu confiance dans les fabrications françaises, mis à part quelques secteurs d'exception comme le terroir et le très haut de gamme — et encore, dans certaines familles de produits.

Le label « origine France garantie » est une avancée significative mais insuffisante car trop peu lisible. L'origine en soi n'a guère d'intérêt ; ce qui est compte est l'endroit où est réalisée la valeur ajoutée globale de la production. Il n'aurait aucun sens pour un label de distinguer des produits fabriqués à 100 % en France. Nous défendons donc un label qui mentionne le pourcentage de valeur ajoutée faite en France.

Pour retrouver une fierté dans notre production, nous devons jouer la carte de la qualité. L'écueil de nombreuses productions françaises a été de viser une qualité moyenne. Il n'y a plus de place pour celle-ci dans une société mondialisée avec des marchés ouverts. Il y a une place évidente d'une part pour le très haut de gamme, d'autre part pour le très peu cher et le *hard discount*. La France a cru que pour défendre le pouvoir d'achat, il fallait promouvoir le *hard discount*. C'était une erreur, car c'était faire la promotion de produits de mauvaise qualité. Nous savons bien que la seule règle qui ait un sens économique est le rapport qualité/prix, et non le prix indépendamment de la qualité.

Il ne s'agit pas de désigner un unique responsable de la situation actuelle. La mobilisation doit être générale et concerner tout à la fois les entrepreneurs, les élus, les chercheurs, les citoyens et les consommateurs. Elle doit être extrêmement forte.

Vous évoquiez l'association des PME et des universités. Citons à cet égard l'exemple de Dax qui a constitué un cluster du thermalisme — car le « Made in France » concerne aussi bien les services que les biens. Cette initiative me semble très encourageante. Je ne pense pas qu'il soit pertinent de se concentrer sur un nombre limité de pôles de compétitivité. Il faut au contraire créer des dizaines ou des centaines de mini-pôles qui n'aient pas besoin d'argent public d'Etat pour vivre, mais qui puissent être soutenus par des collectivités territoriales, des chercheurs et des PME locales, rassemblant leur savoir-faire et leur volonté d'aller de l'avant. Cette logique me semble devoir être absolument promue.

Le consommateur doit être pleinement associé à cette dynamique. S'il changeait 10 % des pratiques de consommation « à l'aveugle » qu'il a aujourd'hui, cela réinjecterait quelque 40 milliards d'euros dans la production industrielle issue de France, et ceci sans peser sur les dépenses publiques. Ce n'est possible que grâce à la qualité.

C'est dans cette logique que le MoDem a proposé d'allonger la durée de garantie légale des produits de consommation. On favoriserait ainsi la durabilité et la qualité, et l'on engagerait probablement des effets vertueux supplémentaires d'une autre nature. Je ne suis pas persuadé que le « produit en France » doive être automatiquement associé à des signes de qualité environnementale ou sociale. Celle-ci dépasse le cadre de la localisation de la production. En revanche, si l'on impose une durée légale longue de garantie des produits, on réintègre une logique de citoyenneté plus écologique, moins gaspilleuse et plus utile. Un certain nombre d'entreprises l'ont bien compris. Par exemple, les fabricants de photocopieuses ne vendent plus des machines mais un package de services utilisant leurs appareils. De fait, ils ont tout intérêt à construire des machines faites pour durer. De même, Michelin vend à Air France non plus des trains d'atterrissage, mais un certain nombre d'atterrissages. D'où la nécessité pour lui de fabriquer des pneus d'excellente qualité et durables. Il en va de sa rentabilité. Cela traduit une évolution vers une économie de la fonctionnalité plutôt que de l'objet et de la possession. C'est bien un changement de paradigme.

### **III Créer les conditions d'un environnement économique favorable aux PME**

#### **Jacques HUYBRECHTS**

La Scop Bourgeois (75 salariés) fabrique des fours professionnels. Elle a reçu plusieurs prix « entreprises et environnement ». De quoi votre entreprise a-t-elle besoin pour produire plus et mieux localement ? Le modèle coopératif est-il une voie d'avenir pour le redressement productif français ?

#### **Guy BABOLAT, président-directeur général de la Scop Bourgeois**

Le domaine des biens d'équipement n'a pas bénéficié de l'attention qu'il méritait de la part des pouvoirs publics, probablement parce qu'il n'était pas high-tech. Il recouvre de nombreuses PME



dont certaines sont près d'un point de non-retour. Dans le secteur de la cuisine, la France a par exemple perdu toutes ses entreprises de matériel de laverie et ne compte plus qu'un fabricant de fours. A l'inverse, les concurrents allemands, italiens et espagnols ne manquent pas.

Bourgeois a été la première entreprise du secteur, en Europe, à s'engager dans une démarche globale d'éco-conception qui lui a valu la norme NF « éco-conception » et le prix « entreprises et environnement ». Elle s'est engagée dans la démarche « origine France » dans une logique de différenciation sur le haut de gamme, la valeur ajoutée et la responsabilité.

Que nous faut-il pour produire mieux et localement ?

- **De la compétitivité**

En dix ans, dans notre secteur, la part des coûts salariaux de production a crû de 10 % par rapport aux concurrents allemands, soit deux points de marge perdus.

- **Le développement d'une logique de filière**

Le nécessaire développement d'une logique de filière proviendra en partie des politiques publiques, mais aussi et surtout d'une solidarité interentreprises. Un certain nombre de PME n'ont pas d'autre choix que de travailler en réseau, de mettre en commun des moyens. Une des pistes serait d'encourager les initiatives collectives, et que celles-ci soient mieux prises en compte par les dispositifs existants comme Oséo ou la Coface.

- **Un système qui tire les PME et le marché vers le haut**

Le label « origine France garantie », qui distingue les produits dont la valeur ajoutée est réalisée à plus de 50 % en France, est important et indispensable. Toutefois, il doit être complété. Demain, le « Made in France » devra intégrer des dimensions sociétales, sociales et environnementales. Ce sera porteur y compris à l'exportation.

Les conditions permettant d'atteindre ces objectifs relèvent essentiellement de la bonne régulation du marché et de la responsabilisation de la commande publique, qui représente un poids considérable pour les biens d'équipement. Comment admettre par exemple que les collectivités locales achètent des équipements de cuisine à des fabricants qui ne respectent aucunement la norme D3E sur les déchets électriques et électroniques instaurée en 2006 ? Je regrette par ailleurs que les normes NF de l'AFNOR soient quelque peu tombées en désuétude. Peut-être faudrait-il donc redynamiser les instruments existants au service de l'industrie nationale.

Tous ces dispositifs doivent avoir pour objectif d'aider les PME à se développer. Or celles-ci sont confrontées à deux contraintes stratégiques majeures :

- l'innovation et la R & D ;
- la nécessité d'aller chercher des marchés de croissance de plus en plus lointains, et donc de plus en plus coûteux.

Si les entreprises n'atteignent pas une taille critique, seules ou à plusieurs, elles ne pourront pas faire face à ces deux contraintes.

Quant au modèle coopératif, sans être une solution miracle, il a des vertus. Tout d'abord, il présente le mérite de ne pas être contraint par des enjeux strictement financiers. Ce n'est pas sans conséquence du point de vue du management. Ensuite, ce modèle permet d'associer pleinement les salariés non seulement aux résultats de l'entreprise, mais aussi à son projet stratégique. Enfin, il assure un ancrage local très fort. Dans une coopérative, les actionnaires majoritaires sont les salariés. Ils sont extrêmement vigilants face à d'éventuels projets de délocalisation de la valeur ajoutée. Ils

jouent un rôle d'alerte essentiel. De ce point de vue, ce modèle peut contribuer utilement au redressement productif.

#### **IV Le bio, piste d'avenir pour le « Made in France » ?**

##### **Jacques HUYBRECHTS**

La France peut-elle être championne du bio ? Quel avenir pour le bio « Made in France » ?

##### **Didier PERREOL, président d'Ekibio**

Notre pays est doté d'un réel savoir-faire agronomique. La capacité d'exporter nos produits agricoles fait partie de notre culture, de notre histoire, de notre gastronomie. Nous avons donc une épingle à tirer du bio, marché qui se développe fortement au plan mondial et qui répond à une nécessité pour la santé humaine. Malheureusement, la France est le premier pays consommateur de produits agrochimiques. Il est de la responsabilité des élus, des politiques et des citoyens d'inverser cette tendance. On parle beaucoup de santé financière, mais pas suffisamment de la santé de l'homme, qui découle au premier chef d'une agriculture biologique. Nous devons prendre conscience qu'il en va de l'avenir de la planète.

Quel avenir pour le bio en France ? Partant de très bas, le secteur a connu une forte évolution. Saluons à cet égard l'implication de Nicolas Hulot et de différentes ONG qui, dans la campagne présidentielle de 2007, ont mis sur le devant de la scène les questions d'environnement et de santé publique. Rappelons que le Grenelle de l'environnement fixait l'objectif de 6 % de la surface agricole en bio en 2012 et de 20 % d'alimentation bio dans les cantines des écoles et des collectivités territoriales et publiques. On ne peut que regretter que dans la campagne présidentielle de 2012, le débat sur l'environnement ait presque été oublié.

Le bio français est-il à la hauteur des performances de notre industrie agroalimentaire ? Sans aucun doute. Nous détenons des savoir-faire dans la production et la transformation, que ce soit dans la châtaigne de l'Ardèche (comme Ekibio), les salaisons ou autres. Misons sur cette gastronomie qui est un fleuron de la France et contribue à son image dans le monde. Ekibio exporte ainsi dans 44 pays.

Insistons pour finir sur le fait que l'homme a besoin d'une nourriture saine et équilibrée. Nous avons tous une responsabilité à jouer, au quotidien, pour ne pas contribuer à fabriquer des générations d'obèses et de malades. La pollution de l'eau, en particulier, deviendra un enjeu central dans le monde de demain.

#### **V Le développement durable, facteur de pérennité de l'entreprise**

##### **Jacques HUYBRECHTS**

Quel est l'intérêt du label « origine France garantie » et comment valoriser les produits qui l'ont obtenu ? En quoi le fait de placer le développement durable et la responsabilité sociale et environnementale au sein de la stratégie de l'entreprise contribue-t-il à sa performance ? Quel lien peut-on établir entre le produire local et le produire responsable ?

**Vincent GRUAU, président-directeur général de Majencia**

Majencia, qui fabrique du mobilier de bureau, fut parmi les premières entreprises à relocaliser des productions en France, en 2006. Nous avons obtenu le label « origine France garantie » pour deux de nos produits, dont l'un a été rapatrié de Chine, et espérons en labéliser dix-huit autres.

Le premier intérêt de ce label est d'être exigeant, avec un seuil de 50 % de valeur ajoutée réalisée en France. Dans le contexte mondialisé qui prévaut aujourd'hui, une production 100 % française n'existe pas. A titre d'exemple, un plastique ne peut pas être d'origine française dans la mesure où nous ne détenons pas la matière première, le pétrole. De même, certaines activités industrielles ayant disparu de France, nous n'avons d'autre choix que de recourir à des sous-traitants en Italie ou en Allemagne.

Ce label recouvre aujourd'hui cent entreprises et mille produits. Il constitue une avancée non négligeable et une garantie visible pour les consommateurs. Ceux-ci sont en effet perdus face au maquis des allégations « Made in France », souvent purement déclaratives. Le label « origine France garantie » est pour sa part contrôlé par le bureau Veritas.

La France a perdu 2 millions d'emplois industriels depuis 1980. Dans le même temps, elle a gagné 2 millions de chômeurs. Le lien entre ces deux situations est manifeste, et demande à agir d'urgence pour contrer cette désindustrialisation. Autre élément pénalisant, la France compte 4 000 ETI, trois fois moins que l'Allemagne et deux fois moins que l'Angleterre. Nous sommes en retard de ce point de vue.

Une enquête du Comité des entrepreneurs pour un développement responsable de l'économie révèle que 72 % des Français sont prêts à payer 5 % plus cher un produit fabriqué en France. La proportion n'était que de 40 % en 2008. Cela témoigne d'une prise de conscience sociale et citoyenne, qui vaut d'ailleurs tant pour particuliers que pour les entreprises en b-to-b.

Dans ce contexte, on voit donc tout l'intérêt de ce label qui bénéficie aux entreprises, aux clients, aux sous-traitants et au consommateur final.

J'ai rejoint Majencia en 2005 alors qu'elle était en dépôt de bilan. Je l'ai redressée et l'ai rachetée en 2008. Pour une entreprise qui risque de disparaître, la notion de développement durable revêt un sens particulièrement fort. Outre mes convictions personnelles, le développement durable m'est apparu comme la seule voie de salut qui permettrait à cette entreprise de retrouver du sens, des valeurs. Il s'agissait d'essayer d'imaginer, modestement, un nouveau modèle d'entreprise où les salariés puissent trouver leur place, et dans laquelle les clients et fournisseurs puissent reprendre confiance. Cela passait par une démarche équilibrée entre les aspects sociaux, environnementaux et économiques. Nous analysons l'ensemble de nos projets à l'aune de ces trois critères. Quand ces trois voyants sont au vert, nous estimons avoir peu de chances de nous tromper, et nous nous lançons.

Majencia a été pionnière en matière de relocalisation et d'Iso 26 000 — elle est la deuxième entreprise en France à avoir obtenu cette certification. Nous nous appliquons d'abord à nous-mêmes notre souci de proposer un environnement de travail qui contribue au bien-être, en développant une politique sociale forte en interne. Je suis convaincu que c'est une bonne pratique. En témoigne le fait que cette entreprise qui était moribonde il y a six ans ait traversé les récentes années de crise en réalisant 25 % de croissance de chiffre d'affaires depuis 2009, en étant profitable ces trois dernières années et en ayant recruté cent personnes durant cette période.

## VI Faire de la production responsable un territoire d'excellence

### Jacques HUYBRECHTS

L'une des pistes clés de l'Appel est la convergence nécessaire entre le produire local et le produire responsable. Comment le « Made in France » peut-il intégrer une valeur ajoutée environnementale, sociale et sociétale ? Un éco-socio-rating des produits pourrait-il se généraliser et distinguer les produits mieux-disant écologiquement ?

### Romain FERRARI, président-directeur général du groupe Ferrari (textiles techniques)

Durant les Trente Glorieuses, de façon schématique, il suffisait de produire pour vendre. Puis s'est imposée la nécessité de produire de la qualité, suivie de la nécessité d'innover. Chacune de ces étapes a ouvert un nouveau territoire de marché. Aujourd'hui, sur toute la chaîne de production et de consommation, nous devons considérer l'achat responsable comme un territoire d'excellence et par conséquent comme un vecteur de valeur ajoutée, au même titre que la production, la qualité et l'innovation. C'est en étant présent sur ce terrain que l'on gagnera un avantage concurrentiel. Je n'ai donc aucune honte à affirmer que la consommation responsable est un territoire de business.

Cela dit, un problème considérable se pose : le consommateur est perdu. Les critères qui permettent de qualifier le niveau de qualité sociale et environnementale d'une offre sont tellement nombreux, et pour beaucoup si peu fiables, que les consommateurs ne s'y retrouvent pas. Pire encore, une part très importante des offres sociétales et environnementales repose sur des informations inexactes, invérifiables, non pertinentes voire trompeuses. Cela introduit le doute chez le consommateur. C'est une menace majeure pour ce nouveau territoire de l'économie, qui risque de décourager le client final et de le détourner de ceux qui font de vrais efforts et se fondent sur de vrais indicateurs responsables. N'oublions pas que grâce à la mobilisation des parties prenantes (salariés, consommateurs, citoyens...) et *via* les réseaux sociaux, l'information circule très vite sur la véracité des offres qui s'affichent comme responsables. Des labels « produit en France » ou « distribué par un français » peuvent contribuer à restaurer la confiance chez les consommateurs.

La possibilité est donc ouverte pour un acteur, en France, de revendiquer ses valeurs de responsabilité, qu'il assume en interne et auprès de ses sous-traitants et co-traitants. Toutefois, il n'est pas certain que cela suffise.

S'agissant de l'écorating, le problème n'est pas tant la mesure du bénéfice social et environnemental d'une offre — pour laquelle il existe des méthodologies — que la prise en compte de ces informations dans l'acte d'achat, pendant la transaction, au moment de la décision. En France, l'affichage environnemental des produits de grande consommation est extrêmement compliqué. Il pourrait être amélioré par des systèmes de codification ou par l'accès à des informations approfondies sur les conditions de production *via* Internet.

Une autre dimension serait à relancer, la prise en compte des externalités négative. Le prix de toute transaction devrait au moins couvrir l'ensemble des coûts afférents au produit ou service vendu. Or le plus souvent, ce n'est pas le cas. Dans de nombreuses situations, le prix de la transaction n'intègre pas un certain nombre de coûts, appelés « externalités négatives », que la collectivité aura à assumer ultérieurement. Prenons l'exemple des engrais à base d'azote chimique, qui valent entre 3 000 et 5 000 euros la tonne et bénéficient d'une TVA réduite. Quand cet azote se retrouve dans les nappes phréatiques, le coût de potabilisation de l'eau revient à 100 000 euros pour une tonne d'azote...

Les produits et services qui ignorent les externalités négatives font une concurrence déloyale à ceux qui sont proposés au vrai coût. Comment agir pour résoudre cette contradiction ? Tout d'abord, il existe des outils qui permettent de monétariser les impacts extérieurs à une transaction. Ils sont

complexes, mais apportent une fiabilité. Il est ensuite possible d'introduire un certain nombre de leviers, comme une TVA réduite sur les produits à faible externalité ou l'obligation de mentionner dans la réponse aux appels d'offres publics le coût des externalités négatives.

## **VII La compétitivité par l'insertion**

### **Jacques HUYBRECHTS**

L'Ares est un groupe d'entreprises d'insertion qui emploie 350 salariés et assure un certain nombre de prestations : logistique publi-promotionnelle, e-commerce, sous-traitance industrielle, valorisation des déchets, transport, etc. Elle a pour ambition de passer de la délocalisation compétitive à la relocalisation sociale et responsable. Pouvons-nous rendre notre industrie plus compétitive grâce à l'insertion ? Dans quelles conditions pouvons-nous construire des modèles économiques et sociaux hybrides ? Sur quel type d'activité et de secteur l'insertion peut-elle constituer une réponse à la localisation de l'emploi ?

### **Thibaut GUILLUY, directeur général de l'ARES (Association pour la réinsertion économique et sociale)**

Je me suis engagé dans l'insertion par conviction morale et personnelle, estimant qu'il n'était pas possible de vivre sans réagir dans un pays qui laisse de côté un certain nombre d'individus. Toutefois, la lutte contre la pauvreté et l'exclusion est aussi un impératif économique : les 11 millions de personnes pauvres que compte la France sont autant d'individus qui ne consomment pas, et les 3 à 5 millions de personnes en marge du marché du travail sont autant de talents qui ne contribuent pas au développement des entreprises.

Il serait utile que l'Appel insiste sur ce point de vigilance : on ne peut réfléchir le « Made in France » et en faire une réussite collective qu'à condition d'une cohésion sociale dans l'entreprise certes, mais aussi dans la société. Cessons de séparer le social de l'économique. En tant que chefs d'entreprises, prenons nos responsabilités dans la lutte contre l'exclusion.

Quelles sont les solutions ? Il faut avant tout travailler en partenariat. L'entreprise a besoin d'être accompagnée en matière d'insertion. C'est le rôle des entreprises sociales, entreprises d'insertion ou entreprises adaptées. L'Ares travaille de plus en plus sous forme de joint-ventures à vocation sociale avec ses clients : sachant que le savoir-faire industriel et commercial réside dans l'entreprise classique et que le savoir-faire social d'insertion réside dans les entreprises spécialisées, il faut lier les deux pour donner une valeur ajoutée globale à l'entreprise et limiter les externalités négatives. Ce seront autant de bénéfices pour le « Made in France ». Ajoutons que le social est par définition local et territorial.

Certains intervenants ont souligné que la solution était dans les mains des entreprises. J'en conviens. Toutefois, il faut aussi que le politique crée des régulations qui prennent en compte les questions sociales et d'insertion à travers des mesures incitatives et des clauses sociales.

Rappelons enfin que l'innovation sociale est à l'origine d'un certain nombre de secteurs économiques. Elle applique la logique suivante : comment développer une activité en faisant travailler le plus de monde possible ? Le déchet sélectif, qui contribue aujourd'hui aux marges de grands groupes comme Veolia, Sita ou GDF-Suez, a été pensé par quelques précurseurs de l'économie sociale qui y ont vu l'opportunité de créer des emplois. Il n'y a donc pas lieu d'opposer les deux secteurs. Le secteur social n'est pas en concurrence déloyale avec le secteur privé classique, mais en complémentarité. Le groupe Vitamine T par exemple s'est allié à un grand industriel à qui il a apporté son savoir-faire des ressources humaines et du social pour revitaliser une friche industrielle et proposer des emplois à des personnes qui avaient été licenciées quelques années auparavant. Il

est devenu le leader du traitement des déchets dans le Nord Pas-de-Calais. Créons donc de la valeur, mais ayons de la valeur une vision économique et sociale.

## VIII Pour des achats responsables

### Jacques HUYBRECHTS

Comment prendre en compte les critères de production locale et/ou à valeur ajoutée sociale et environnementale dans les marchés publics, ces derniers étant réglementés au niveau européen ? Y a-t-il une voie d'action à l'échelle européenne pour faire évoluer le Code des marchés publics, ou pour le contourner ?

### Gérard BRUNEAU, vice-président de l'Observatoire des achats responsables

Ces voies d'action sont à notre portée. Commençons par mettre en lumière une contradiction d'ordre politique. La norme Iso 26 000 adoptée par 93 % des pays du monde préconise aux organisations d'effectuer leurs achats de telle sorte qu'ils contribuent au développement de fournisseurs locaux. Cela paraît souhaitable. Or les directives européennes sur les marchés publics vont en sens contraire, reprenant *stricto sensu* le principe d'une concurrence libre et non faussée. Y a-t-il une possibilité d'y échapper, une possibilité de souplesse voire d'exception à ce principe ? *A priori* aucune, en tout cas aujourd'hui. Comment faire évoluer la situation ?

Une opportunité aurait pu se présenter avec la révision des directives européennes sur les marchés publics. Malheureusement, le texte qui est soumis au Parlement européen n'introduit aucune préférence locale ni ouverture. Il ne reprend pas même la disposition du décret du 25 août 2011 introduisant dans le Code des marchés publics français la possibilité de s'adresser à des circuits courts, ou plus exactement le critère de « performance en matière de développement des approvisionnements directs des produits de l'agriculture ». Le premier niveau d'intervention est donc celui de l'Europe, mais reste amplement à travailler.

Le deuxième niveau est national, voire constitutionnel. Pour renforcer le niveau territorial de développement économique, il faut conforter les compétences des régions sur l'économie, et notamment sur l'industrie. La politique des champions nationaux n'a pas réussi, sauf à assécher les territoires d'autres possibilités. D'où la nécessité de recréer des entreprises à vocation de locomotives régionales. Cela passe par des fonds d'amorçage ou par des aides régionales à l'industrie, répartis entre de multiples structures — et non concentrés sur très peu d'entreprises comme aujourd'hui. Pourraient alors se développer des entreprises de taille intermédiaire et des PME, créatrices d'emploi, innovantes et compétitives, notamment pour répondre aux marchés publics.

Les acheteurs doivent par ailleurs être sensibilisés aux instruments qui sont à leur disposition pour favoriser l'innovation. Le Code des marchés autorise des variantes dans son article 50, mais rares sont les acheteurs publics qui y recourent. Elles pourraient pourtant servir aux PME et ETI pour se développer et atteindre des niveaux de production leur permettant de répondre aux appels d'offres publics.

Troisième levier, les entreprises elles-mêmes trouveraient avantage à se grouper pour atteindre une taille critique afin d'acheter des produits et services au meilleur coût, mais aussi pour répondre à des appels d'offres de grande ampleur sous la forme de groupements momentanés d'entreprises (GME).

Autre piste, la valorisation des externalités négatives. Celle-ci se pratique déjà sur un segment : l'achat de véhicules par les pouvoirs publics doit ainsi intégrer la valorisation de leur émission de gaz à effet de serre. Peut-être la pratique pourrait-elle être étendue à d'autres domaines.

Enfin, pour favoriser le « Buy in France », il convient de raisonner en coût global et non en prix d'achat. Plutôt que le moins-disant, il faut sélectionner l'offre la plus avantageuse économiquement au sens élargi du terme et sur l'ensemble du cycle de vie du produit, y compris son recyclage. Cette approche permettrait de réaliser des économies de façon intelligente, mais aussi de donner du sens et de la valeur réelle aux achats. Cela implique de professionnaliser les acheteurs, de leur apprendre à se dégager du strict respect des procédures, à anticiper leurs actions d'achat et à intégrer de nouveaux instruments de mesure.

## **Débat**

### **I Pour une stratégie « Made in France » ouverte**

**Christian BRODHAG, directeur de recherche à l'Ecole des Mines de Saint-Etienne**

Gardons-nous d'un « Made in France » trop protectionniste ; affirmons au contraire qu'une approche de ce type pourrait utilement être adoptée par d'autres pays.

**Gérard SCHOUN**

Les autres pays d'Europe ne nous attendent pas pour faire la promotion du « Made in » ! L'Allemagne a par exemple développé dès 2010 une initiative, soutenue par les politiques, de « CSR Made in Germany » dont elle entend faire la promotion au niveau international. Ce label repose sur l'idée selon laquelle les entreprises ont certes besoin de la qualité allemande, mais que celle-ci doit désormais englober les aspects sociaux, environnementaux et sociétaux. C'est un défi qui nous est lancé par l'Allemagne. Si nous n'y répondons pas, nous y perdrons en parts de marché.

**William MONLOUIS-FELICITE, fondateur de [www.responsabilite-societale.fr](http://www.responsabilite-societale.fr)**

Dans un monde ouvert et interconnecté, la définition du « Made in France » retenue par l'Appel me semble effectivement trop fermée. La problématique serait plutôt la suivante : comment fabriquer en France, mais dans un monde complètement ouvert et impacté par l'international ?

**Sandrine LE GALL, Bureau Veritas Certification**

Je peux témoigner que les entreprises auditées dans le cadre de l'attribution du label « origine France garantie » sont très tournées vers l'international. Elles prouvent que cette démarche de labellisation est plutôt un gage d'ouverture que de repli sur le territoire.

### **II Promouvoir l'Iso 26 000**

**Christian BRODHAG**

La norme Iso 26 000, alors qu'elle est issue d'un rapport de force politique international, n'est plus portée aujourd'hui par aucun rapport de force. Une initiative internationale — à laquelle je participe — est en cours pour inscrire cette norme dans la réalité institutionnelle. Comment pourrions-nous coordonner la réflexion au niveau français, afin d'éviter notamment que certains acteurs captent l'Iso 26 000 pour en faire un système de certification ? Il faut promouvoir l'utilisation de l'Iso 26 000 par les PME en particulier. Je suis prêt à mener un groupe de travail sur ce sujet.

## **Gérard BRUNEAU**

Il faut certes mettre en action la norme Iso 26 000, mais aussi sectoriser sa mise en œuvre. L'Observatoire des achats responsables travaille avec l'Afnor à l'élaboration d'une norme « achat responsable » en déclinaison de l'Iso 26 000. L'objectif est de donner des recommandations politiques et stratégiques aux entreprises et organisations, et de tracer des pistes d'action pour leurs services achats. Ce travail servira probablement de base à la définition d'une norme internationale sur l'achat responsable.

### **III Aider les sous-traitants à maintenir leur production en France**

#### **Nathalie RENARD, associée, cabinet Protéine Management**

Dans le débat sur le « Made in France », n'oublions pas les entreprises sous-traitantes de grands groupes industriels, qui détiennent des savoir-faire extrêmement pointus mais sont soumises à des pressions économiques considérables de la part de leurs donneurs d'ordres, pouvant les conduire à fermer boutique. Ces sous-traitants souffrent principalement de ne pas avoir les moyens de faire de la R & D. Ils n'ont pas la possibilité de diversifier leurs savoir-faire au-delà des attentes des grands groupes, dont ils restent de fait très dépendants. Outre les solutions évoquées dans l'Appel que sont l'orientation du crédit impôt recherche vers les PME, le rapprochement des entreprises avec les universités et le développement d'une logique de filière entre PME, il serait utile de créer des centres de R & D mutualisés qui permettent à ces entreprises de préparer leur avenir.

#### **Vincent GRUAU**

Dès lors que le label « origine France garantie » impose de réaliser au moins 50 % de valeur ajoutée en France, cela oblige l'entreprise à animer un réseau de sous-traitance localisé en France. C'est un autre mérite de ce label.

#### **Marie-Christine MONNOYER, Université de Toulouse**

Certains sous-traitants se voient imposer la délocalisation par leurs donneurs d'ordres. Il arrive que l'entreprise sous-traitante accepte de perdre son donneur d'ordres car elle estime que cette délocalisation lui serait défavorable. Le seuil de 50 % de valeur ajoutée réalisée en France est donc certainement un moyen utile pour certaines PME de répondre à cette situation.

### **IV Mobiliser et informer les consommateurs**

#### **Alexandre PASCHE, dirigeant d'Eco & Co**

Les consommateurs doivent être mobilisés sur le « Made in France », mais ils ne disposent d'aucun moyen fiable de reconnaître les produits qui répondent à ce critère. Dans la mesure où il n'est pas envisageable de refuser l'entrée sur le territoire de produits non fiables, la seule solution restante est la labellisation. Le label « origine France garantie » constitue une piste très intéressante à cet égard, susceptible d'éviter un phénomène de « *french washing* » dans lequel les entreprises allégueraient de façon trompeuse une origine France.

#### **Olivier CABRERA, Association Max Havelaar France**

Pour soutenir le « Made in France », il me paraît essentiel d'agir sur la demande, de mener un travail de pédagogie auprès des consommateurs sur les enjeux économiques en présence. C'est à cette condition que nous obtiendrons leur adhésion. L'Appel devrait expliquer en quoi la responsabilité sert l'intérêt des consommateurs.



## **V Autres pistes d'enrichissement pour l'Appel**

### **Bhaskar NEEL, co-initiateur du projet de temps partiel solidaire**

On parle beaucoup de la qualité des produits, mais on tend à oublier, ce faisant, la qualité du travail. Pourquoi ne choisirait-on pas de fabriquer moins de produits mais mieux, c'est-à-dire en favorisant un épanouissement par le travail ? Il est par ailleurs nécessaire de prendre en compte les remarques des collaborateurs pour améliorer la qualité des produits. Trop de salariés ne se reconnaissent pas dans les produits qu'ils fabriquent.

Enfin, l'idée évoquée par Francis Mer selon laquelle les universités doivent répondre aux besoins des entreprises vues comme leurs « clientes » me paraît choquante. L'université doit aussi favoriser l'éveil d'une pensée critique, qui est un ferment d'innovation.

### **Jacques HUYBRECHTS**

L'Appel évoque plutôt le rapprochement nécessaire entre l'université et les entreprises sur certains projets circonstanciés.

### **Laurent GEORGEAULT, consultant en économie industrielle**

Pourquoi l'Appel ne fait-il plus référence à l'écologie industrielle comme une voie à suivre ?

### **Jacques HUYBRECHTS**

La version de l'Appel diffusée à l'occasion de cette rencontre est quelque peu allégée, mais la version initiale reste en vigueur. Nous reviendrons sur les notions qui méritent d'être réintroduites ou réaffirmées.

### **Thomas BUSUTTI, fondateur d'Imagin'able**

L'Appel ne mentionne pas suffisamment le savoir-faire français relatif à la consommation collaborative, et bientôt à la production collaborative — dont A Little Market ou les sites de covoiturage sont des exemples. Plutôt que de « Made in France », il faudrait parler *a minima* de « Designed and Made in France » voire de « Eco-socio Designed and Made in France ».

### **Emmanuel de LA VILLE, Directeur Général d'EthiFinance**

Je regrette que l'Appel n'intègre pas suffisamment, voire aucunement, les services.

Par ailleurs, attention à la multiplication des labels ! Mieux vaut un petit nombre de labels, mais ayant une signification réelle.

### **Christophe de LA CHAISE, directeur du CECA**

Je ne suis pas certain que les dirigeants des grands groupes soient convaincus de la nécessité et de l'intérêt de placer l'homme au cœur de l'entreprise, comme y incite l'Appel. Il serait utile de communiquer auprès de ces groupes sur les expériences extrêmement riches qui ont été présentées aujourd'hui.

# Campus d'avenir 2012

## **Futurs cadres et dirigeants, comment les former pour transformer la société ?**

Emmanuel DAVIDENKOFF

Directeur de la rédaction de *L'Etudiant*

Le développement durable est une préoccupation des étudiants — 98 % des jeunes souhaitent que leur campus soit exemplaire dans ce domaine — autant qu'une préoccupation institutionnelle. Ainsi la Conférence des grandes écoles et la Conférence des présidents d'universités ont-elles créé en 2010 le référentiel « plan vert » permettant à chaque établissement d'évaluer sa démarche.

Dans la grande enquête qu'il a menée sur l'implication des écoles et universités dans le développement durable, *L'Etudiant* a choisi de ne pas établir de classement, pour sortir d'une logique de compétition, mais de distinguer un certain nombre d'établissements. Il a circonscrit son champ d'analyse à l'éthique, à l'environnement et à la RSE, pour étudier trois grands domaines : la gouvernance, la formation et la recherche.

L'enquête révèle que c'est au niveau de la gouvernance que les établissements sont les plus avancés, et que la prise de conscience est avant tout passée par le domaine environnemental. En matière de formation, les actions de sensibilisation constituent une première étape. La plupart des établissements exemplaires proposent des cours obligatoires sur le développement durable aux étudiants de première année. D'autres ont choisi des cycles de quelques heures par semaine. Le challenge pour les prochaines années sera d'intégrer ces notions à l'ensemble des matières enseignées. Enfin, soulignons l'importance de l'implication des étudiants dans cet aspect, *via* l'enseignement mais aussi par le biais de la vie associative.

## **Grand oral des établissements exemplaires**

Neuf des établissements jugés exemplaires ont accepté de se livrer à l'exercice du grand oral pour présenter et défendre leurs engagements, devant un jury composé de Nicolas Hulot, président de la Fondation pour la nature et l'homme, Geneviève Féron, directrice du développement durable de Veolia, Mathieu Baudin, prospectiviste et directeur de l'Institut des futurs souhaitables, et Pauline Reybier, ancienne présidente du Réseau français des étudiants pour le développement durable (REFEDD) et titulaire d'un master en stratégie, développement durable et RSE de l'Université de Versailles-Saint-Quentin.

Commençons par interroger les membres du jury : quels éléments pourraient vous convaincre de la pertinence des actions qu'engageront ces établissements dans les deux années à venir ?

**Nicolas HULOT**

Je suis curieux d'appréhender le degré de prise conscience de chaque établissement face au caractère incontournable des enjeux du développement durable. Car ce n'est pas un paramètre parmi d'autres que l'on doit enseigner, mais une préoccupation qui doit imprégner l'ensemble des formations. Percevons-nous tous la contrainte écologique à la même échelle ?

**Geneviève FERONE**

Quelles sont la cohérence et la profondeur des programmes de ces écoles et universités au regard du développement durable ? Quelle place lui donnent-elles dans la formation de jeunes qui entameront leur vie professionnelle dans un contexte radicalement différent de celui qu'ont connu leurs aînés ?

**Pauline REYBIER**

Dans quelle mesure les engagements des établissements répondent-ils aux attentes des étudiants en matière de développement durable ?

**Mathieu BAUDIN**

Comment la dimension du temps long est-elle intégrée dans vos cursus ?

**I Ecole des Mines de Nantes**

**Sophie BLITMAN, journaliste à *L'Etudiant***

Parmi les actions majeures de l'école des Mines de Nantes, citons la création en 2011 d'un service « développement durable » doté d'un budget propre de 15 000 euros par an, la rédaction d'un Agenda 21 validé en conseil d'administration ou encore l'obligation pour les étudiants de première année d'assister à soixante heures de cours sur le développement durable et de réaliser un projet dans ce domaine.

**Anne BAUVAL, directrice de l'Ecole des Mines de Nantes**

Sur quoi sommes-nous prêts à nous engager pour faire progresser le développement durable dans les deux années à venir ?

La formation obligatoire au développement durable que suivent les nouveaux étudiants leur permet dès leur arrivée de s'ouvrir à ces enjeux. C'est, pour l'école, faire de la politique au sens premier et noble du terme. Nous souhaitons poursuivre cet engagement en ouvrant de nouveaux modules sur l'engagement sociétal et la responsabilité sociétale des organisations et des individus. Tous les stages, de la première à la troisième année, devront être l'occasion pour les étudiants d'intégrer à leur travail d'analyse les aspects de développement durable et la montée en puissance de l'impact des enjeux sociétaux dans les domaines scientifiques.

Le bien-être au travail du personnel est par ailleurs un enjeu considérable pour nos établissements, dont la gouvernance est parfois perfectible. Une enquête sur la satisfaction professionnelle des salariés a été menée en 2011. Cette dynamique sera poursuivie et amplifiée dans les champs de la gouvernance, de l'organisation, des ressources humaines et de la transparence des processus pour accroître la mobilisation d'un plus grand nombre de salariés.

En matière environnementale, l'école souhaite se montrer exemplaire et développer des solutions innovantes. Il en est ainsi de la construction d'une chaufferie à bois desservant l'école et les quatre autres établissements du site, ce qui a permis de réduire de 60 % les émissions de gaz à effet de

serre. Il s'agira à l'avenir de poursuivre la mise en œuvre du contrat de performance énergétique, ainsi que toutes les démarches engagées dans les achats et la restauration.

Former, innover et chercher, cela nécessite aussi de mobiliser l'ensemble des acteurs concernés. Les trois années à venir seront cruciales pour déployer la chaire « développement humain durable et territoires » créée avec une trentaine de partenaires (collectivités, acteurs économiques, particuliers) et dont Stéphane Hessel est le parrain d'honneur.

Au total, nous avons quelques motifs d'être satisfaits de la dynamique qui a été lancée, mais nous sommes conscients que la transition sera longue et qu'il reste beaucoup de chemin à parcourir. Nous affirmons notre responsabilité de prendre part à la transition sociétale qui est en cours.

## **II Université de Versailles-Saint-Quentin**

### **Sophie BLITMAN**

Le premier pilier de la démarche de développement durable de l'Université de Versailles-Saint-Quentin est la recherche. Certains de ses chercheurs ont ainsi participé à des travaux du Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat. La thématique s'est ensuite déclinée dans l'enseignement, avec l'ouverture d'une trentaine de formations au développement durable, et dans la gouvernance. A noter, une commission « développement durable » associe les étudiants pour faire émerger leurs initiatives et leurs attentes en la matière.

### **Sylvie FAUCHEUX, présidente de l'Université de Versailles-Saint-Quentin**

C'est à partir de la recherche que nous avons construit notre offre de formation et notre engagement dans le développement durable dès la fin des années 1990. Nous avons été à l'initiative de la charte signée par l'ensemble des universités, de la commission « développement durable » à la Conférence des présidents d'universités (CPU) et du groupe de travail entre la CPU et la Conférence des grandes écoles, qui a permis de construire le Plan vert.

L'axe « recherche » de notre Plan vert s'intensifie, avec la création de chaires et de fondations partenariales sur la thématique du développement durable.

Dans le cadre de l'axe « stratégie et gouvernance » du Plan vert, nous entendons poursuivre l'accompagnement de la démarche internationale de labellisation de l'enseignement supérieur et de la recherche en matière de développement durable. L'implication des étudiants sera par ailleurs renforcée par le biais de la commission « développement durable » et de l'attribution chaque année de 65 000 euros à deux projets portés par les étudiants. A noter, l'université a un vice-président développement durable.

En matière d'enseignement, nous poursuivrons la formation au développement durable des personnels, indispensable à la prise de conscience. Elle suivra trois axes en 2012-2013 : la sensibilisation de tous les personnels, la formation des référents développement durable dans chaque entité et la formation de tous les techniciens.

La politique de dissémination du développement durable dans nos établissements sera également poursuivie, avec notamment une formation à l'outil d'auto-évaluation EVADES et une formation destinée aux directeurs généraux des services de toutes les universités.

Une double compétence sera proposée aux étudiants en développement durable dès la rentrée 2012, à partir du niveau L2 et pour toutes les disciplines. Les formations permettant une transition vers une économie verte seront bien sûr poursuivies. De nouvelles licences

professionnelles seront ouvertes, par exemple sur les véhicules électriques et l'électro-mobilité, en partenariat avec le monde socio-économique.

Venons-en à l'axe « gestion environnementale » du Plan vert. L'université a été la première à mettre en place un contrat de performance énergétique. Nous lançons un projet de démonstrateur Smart Campus, d'un montant de 15 millions d'euros, en partenariat avec de nombreux acteurs privés et dans le cadre d'un projet européen. Il permettra de développer l'efficacité énergétique d'un bâtiment, la mobilité électrique et l'électro-mobilité grâce à des Smart Grids. Citons enfin le projet Respons pour la construction de logements étudiants à énergie positive.

### **III Euromed Marseille**

#### **Céline AUTHEMAYOU, journaliste à *L'Etudiant***

L'ambition d'Euromed en matière de développement durable est portée depuis le début des années 2000. En 2004 a été créée l'association étudiante Uniterre dédiée au développement solidaire et durable, qui compte aujourd'hui 200 membres et 15 projets avec un budget annuel de 86 000 euros. A noter, les nombreux projets pédagogiques environnementaux menés par les élèves : installation de panneaux solaires, de ruches... Dans chaque département administratif, un référent développement durable est identifié. Deux chaires de recherche sont dédiées au développement durable. L'enjeu est maintenant de déployer cette démarche dans les cinq campus d'Euromed, dont l'un est situé en Chine.

#### **Bernard BELLETANTE, directeur général d'Euromed Marseille**

Cet engagement a commencé il y a une dizaine d'années, lorsque j'ai volontairement imprimé la philosophie d'une politique de RSE en conseil d'administration. Celle-ci doit être avant tout holistique : toutes les composantes de l'école doivent être concernées. J'ai également considéré que nous, qui formons des managers, avons la responsabilité de nous interroger sur les causes ayant conduit aux crises récentes qu'ont connues les entreprises et le monde économique, et qui questionnent nécessairement notre ligne pédagogique. Dès 2003, j'ai invité les équipes pédagogiques à réfléchir sur deux postulats qui me paraissent inexacts dans la mondialisation, celui selon lequel le long terme serait la somme des courts termes, et celui selon lequel l'intérêt général serait la somme des intérêts particuliers.

Pour ce qui est de nos orientations, nous travaillons sur cinq axes dont le premier est la gouvernance. Cela passe tout d'abord par la mise en évidence de normes et de ratings. Notre rapport annuel de développement durable fait preuve de la plus grande transparence, soulignant à la fois nos échecs et les réussites de nos collègues — car les enjeux du développement durable ne sont pas concurrentiels. Le second axe, celui de la recherche, se donne pour objectif d'interroger les fondamentaux du management. La mondialisation, la complexité des échanges, les chocs culturels et les enjeux écologiques ne nous obligent-ils pas à penser de nouveaux paradigmes et à repenser la performance ? Troisième axe, la gestion du campus, situé dans ce qui est désormais le parc national des Calanques, qui passe en particulier par l'amélioration de la gestion des déchets. La politique sociale, notre quatrième axe, devra nous conduire à prêter davantage attention à la santé de nos étudiants. Nous avons repéré que 65 d'entre eux vivaient en dessous du seuil de pauvreté. Nous avons la responsabilité de les accompagner. Nous développons par ailleurs une pédagogie par l'action, avec une présence de la RSE dans l'ensemble des enseignements.

Ajoutons à cela deux autres dimensions, l'international tout d'abord, avec notre campus en Chine ou nos actions « entrepreneuriat féminin » au Maroc, et ensuite le nécessaire engagement des entreprises qui recrutent nos étudiants à reconnaître leurs compétences et leurs expériences dans les domaines du développement durable.

## **IV Reims Management School**

### **Céline AUTHEMAYOU**

La politique responsable de Reims Management School a été engagée en 2003. Elle se traduit par un Agenda 21, un rapport de développement durable très complet, des cours obligatoires en première année ou encore des discussions-formations destinées au personnel et aux enseignants chercheurs afin qu'ils intègrent le développement durable et la RSE dans leurs formations. Citons aussi la création d'une certification « développement durable » pour les associations étudiantes ou encore la mise en place d'un club « développement durable » au sein du réseau des diplômés de l'établissement.

### **François BONVALET, directeur général de Reims Management School**

La formation est au cœur de notre action en matière de développement durable. Pour faire adhérer les enseignants à la démarche, nous nous employons à les former, afin que chacun s'en empare et en intègre les enjeux dans sa matière. Car le développement durable n'est pas une matière en soi ; il doit être enseigné par l'ensemble de nos professeurs. Nos étudiants expriment d'ailleurs de fortes attentes en la matière. Nous renforcerons cette approche transversale et cette philosophie d'un enseignement critique envers les modèles dominants.

Dans notre rapport de développement durable figure un bilan carbone, qui nous a fait prendre conscience des efforts que nous devons encore faire en particulier sur les déplacements des personnels et des étudiants. Nous envisageons pour cela des solutions à moyen et long terme. Il importe également de diminuer notre recours au papier, notamment pour nos outils de communication.

En matière de recherche, domaine où nous sommes peut-être moins avancés, nous devons renforcer les activités de notre chaire en économie sociale et solidaire et travailler sur un nouveau pôle de recherche en marketing de la consommation.

Enfin, nous renforcerons la labellisation interne des associations sur des critères partagés avec les étudiants et augmenterons probablement la provision financière destinée à celles qui y répondent.

## **V Université catholique de Lille**

### **Céline AUTHEMAYOU**

L'Institut du développement durable et responsable, créé en juin 2007 au sein de l'Université catholique de Lille, pilote des programmes d'action transversaux : formation au développement durable, plan de déplacement, bilan carbone, études et conseils à destination des collectivités et des entreprises de la région, etc. Son comité de pilotage implique des membres de l'université, des acteurs économiques locaux et des étudiants. Relevons deux démarches intéressantes de sensibilisation des étudiants : la remise du prix de la meilleure initiative et du meilleur mémoire de fin d'études, et le label Humanité permettant aux étudiants volontaires de mieux connaître et comprendre les enjeux du développement durable à travers des conférences, des exposés et de l'e-learning.

### **Benoit BOUREL, directeur de l'Institut du développement durable et responsable de l'Université catholique de Lille**

Le maître mot de la politique de développement durable et responsable de l'Université catholique de Lille, lancée il y a près de sept ans, a été de créer des instituts transversaux qui s'appuient sur l'expertise de l'ensemble des établissements de l'université, ceux-ci étant trop fortement cloisonnés.

Il s'agit donc de créer les conditions permettant l'émergence d'une intelligence collective autour du développement durable. Il en a découlé un programme d'action pédagogique sur cinq ans : comment sensibiliser et former au développement durable la majorité des étudiants de nos établissements, comment générer de nouveaux programmes de recherche qui s'enrichissent de cette approche pluridisciplinaire ? L'Institut du développement durable et responsable fut le bras armé de la présidence pour animer cette intelligence collective au sein de l'université.

S'ouvre aujourd'hui un travail sur la gouvernance. Nous avons lancé un grand chantier participatif sur le campus dans toutes ses dimensions : bâtiments, espaces verts, accessibilité, interculturalité, international, ouverture sociale... L'objectif est de considérer le campus comme un objet du projet éducatif de l'université.

En termes de gestion environnementale, nous avons été la première université à mettre en œuvre un plan de déplacement en 2006. Il reste néanmoins beaucoup d'efforts à faire dans la gestion des espaces verts, de l'immobilier et des énergies.

En matière de recherche enfin, nous poursuivons nos actions de sensibilisation envers le personnel, dans le but de favoriser une approche sociotechnique des questions liées à l'habitat, à l'énergie ou à la biodiversité. Nous créons par ailleurs des ateliers de l'innovation et du co-design dans lequel les étudiants pourront expérimenter la conception concourante et l'innovation participative.

## **VI LaSalle Beauvais**

### **Sophie BLITMAN**

L'Institut polytechnique LaSalle Beauvais se distingue par son caractère « handi-accueillant », *via* la mise aux normes et l'accessibilité des bâtiments, mais aussi l'accompagnement personnalisé des élèves en situation de handicap. La mission « handicap » créée en 2010 mène des entretiens réguliers avec les étudiants handicapés et coordonne l'achat de matériel spécifique et adapté à chaque situation. En termes de gouvernance, l'Institut publie un rapport de développement durable très détaillé, qui suit notamment le nombre de sujets de mémoire intégrant le développement durable. Soulignons aussi que l'impact sur le développement durable est l'un des critères d'évaluation des projets de recherche des enseignants chercheurs.

### **Philippe CHOQUET, directeur général de LaSalle Beauvais**

L'école est l'héritière d'une tradition vieille de trois siècles, fondée par Jean-Baptiste de La Salle, dont la devise contient des germes de développement durable : l'éducation pour lutter contre les pauvretés. Nous souhaitons transmettre aux jeunes la volonté de s'investir et de s'engager.

LaSalle Beauvais a la particularité de proposer des enseignements dans des domaines qui touchent directement aux enjeux environnementaux : agriculture, biodiversité, alimentation et santé, géologie. Sur son campus vivent 1 100 élèves. Elle est la seule école d'enseignement supérieur sur son territoire, et fait partie d'un réseau mondial.

Notre stratégie est de faire du développement durable notre colonne vertébrale et de nous y engager comme dans une démarche de qualité et d'amélioration continue. Ceci passe par plusieurs engagements. Tout d'abord, faire en sorte que le campus soit pilote au regard de l'empreinte carbone : campus piéton, restaurant durable, chauffage par géothermie ou méthanisation, ceinture de biodiversité... Il est ensuite essentiel de travailler sur les comportements des jeunes qui vivent sur le campus. Enfin, nous nous impliquons dans l'écosystème local, de telle sorte que l'ensemble de nos 1 600 élèves s'impliquent dans le territoire.

Nous défendons le concept de formation intégrale, qui inclut le temps que passent les étudiants sur le campus en dehors des heures de cours — autant dire une vie particulièrement riche. Des thématiques sont valorisées à l'aplomb du Grenelle de l'environnement, en insistant sur les dimensions de l'implication sociétale des étudiants. L'initiative « innover, entreprendre pour servir » vise ainsi à inciter les jeunes à se mettre au service de leur environnement.

Tous les axes de recherche déclinent des thématiques de développement durable : ressources renouvelables, alimentation santé, gestion de la ressource en eau... Nous avons la volonté de les orienter vers la dimension du service aux pauvretés en France et à l'étranger.

Enfin, nous réinventons avec les étudiants notre mission d'éducation contre les pauvretés : ouverture sociale, attention aux élèves fragiles, engagement de service et de solidarité des jeunes en France et à l'international.

## **VII Ecole des Mines de Saint-Etienne**

### **Sophie BLITMAN**

Nous avons voulu saluer l'Ecole des Mines de Saint-Etienne pour sa démarche globale qui allie des actions de développement durable à une analyse critique de son investissement en la matière. L'école effectue un décompte extrêmement précis de la place du développement durable dans la formation et la recherche. Elle estime ainsi que 30 % de la formation générale des ingénieurs est liée au développement durable, et que 11 laboratoires sur 19 travaillent sur cette thématique, qui représente 41 % des thèses soutenues à l'école.

### **Christian BRODAGH, directeur de recherche à l'Ecole des Mines de Saint-Etienne**

L'Ecole des Mines de Saint-Etienne a pour objectif de former des ingénieurs humanistes et responsables, dans la lignée de Fayolle, un de ses anciens élèves et fondateur du management. Nous avons d'ailleurs restructuré le département « management, génie industriel et environnement » en un Institut Fayolle pour la performance globale.

Nous entendons susciter l'adhésion de toutes les composantes de l'école à cette démarche. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle la mission de développement durable ne fait pas l'objet d'un budget identifié, mais est intégrée dans chacune des entités et dans leur budget. Dans ce cadre ont été mis en place des groupes de travail sur les marchés, la mobilité, l'énergie ou encore les déchets. Cette logique d'intégration transversale prévaut aussi dans les enseignements et la recherche, ce qui n'empêche pas des travaux dédiés, par exemple sur les matériaux. L'école fait preuve d'un engagement sociétal et collabore avec un certain nombre d'acteurs du territoire : le pôle Eco-conception, la Cité du design ou encore le Centre international de ressources et d'innovation pour le développement durable de Saint-Etienne.

Nous souhaitons à l'avenir nous développer autour de l'Iso 26 000. Nous participons au lancement d'une initiative internationale à Rio sur cette norme, et lui dédions une chaire. Nous entendons approfondir nos actions en termes de gouvernance et de reporting. Nous prenons part aux travaux conjoints de la Conférence des grandes écoles et de la Conférence des présidents d'universités sur les questions de labellisation et de référentiel. L'ambition serait de développer un référentiel français en cohérence avec les autres référentiels. Enfin, nous projetons de mettre en place un outil d'évaluation des compétences en développement durable des étudiants, à la manière du TOEFL.



## **VIII Université Joseph Fourier à Grenoble**

### **Céline AUTHEMAYOU**

L'Université Joseph Fourier de Grenoble, tournée vers les sciences et la médecine, propose un panel de formations sur le développement durable en réponse à de nouveaux besoins et à des métiers émergents. A titre d'exemple, le Master 2 « ingénierie du développement territorial » permet aux étudiants de réfléchir à l'évolution des territoires en matière d'énergie, d'environnement ou de durabilité. L'université a créé en 2008 une mission « développement durable ». Notons aussi la mise en œuvre d'un Plan vert, l'inscription d'un indicateur « développement durable » dans le plan quinquennal, des études sur les déplacements des personnels ou encore l'organisation de journées de sensibilisation par les élus étudiants.

### **Florian TURC, vice-président étudiant de l'Université Joseph Fourier**

Les étudiants, trouvant dommage que l'université n'organise des actions de sensibilisation au développement durable que pour ses personnels, proposent eux aussi des journées sur ce thème, par exemple une journée « venir en vélo ».

L'université propose, notamment en licence, différentes unités d'enseignement transversales sur le développement durable. L'objectif est de les organiser en un parcours formalisé sur les trois années de licence. Le développement durable est également présent dans les masters, notamment ceux consacrés à l'ingénierie du territoire ou au recyclage des déchets nucléaires.

L'université entend faire des étudiants des ambassadeurs du développement durable, dans ses propres établissements mais aussi dans les entreprises qui les accueillent. Aussi les stages comporteront-ils un objectif de développement durable dans l'entreprise.

Le développement durable sera, plus encore qu'aujourd'hui, intégré dans les thématiques de recherche. Sur les cinquante laboratoires de recherche, une vingtaine ont déjà une forte composante développement durable. L'enjeu est notamment de développer cette approche dans les sciences informatiques.

Citons aussi un projet de rénovation du parc automobile avec voitures hybrides et électriques sur les petits trajets (notamment pour le transport du courrier), et l'intégration de critères de développement durable dans les cahiers des charges des marchés publics. Enfin, l'université communique auprès du public sur le développement durable à travers des conférences.

## **IX Audencia Nantes**

### **Céline AUTHEMAYOU**

Audencia est identifiée par les étudiants comme une école concernée par la responsabilité globale. C'est la première école de management française à avoir adhéré au Global Compact de l'ONU, et à avoir signé un partenariat avec WWF France. Au sein de l'école, cette démarche est portée par l'Institut pour la responsabilité globale et entrepreneuriale créé en 2003. Nous avons jugé particulièrement intéressant le Parcours responsabilité globale proposé aux étudiants du programme Grande école, qui recouvre 66 heures de cours sur trois semestres, des projets d'études, un mémoire de recherche et un stage sur la responsabilité globale. Ce parcours fait l'objet d'une mention sur le diplôme.

**Franck VIDAL, directeur général d'Audencia Nantes**

Tout d'abord, je milite pour que les critères actuels de classement des établissements d'enseignement supérieur français intègrent les dimensions du développement durable, plutôt que pour la création de classements *ad hoc*.

Notre action en faveur du développement durable n'a de sens que si elle s'inscrit dans le temps long, qui est l'horizon de toute formation. Encore faut-il que nos politiques survivent à des changements parfois dictés par la mode et pouvant toucher nos établissements. C'est aussi un partenariat de long terme et structurant que nous avons développé avec le WWF, car il nous semblait important de nous adresser à une ONG de référence pour jouer un rôle de tiers évaluateur.

Autre dimension importante de notre politique de responsabilité durable, l'inscription dans le territoire de l'Ouest et la coopération avec les autres établissements qui s'y trouvent autour de la thématique du développement durable.

L'année prochaine sera créé un nouveau programme international dédié à la responsabilité globale. C'est inédit, notre ligne de conduite ayant été jusqu'à présent d'intégrer la RSE dans chacun des enseignements de l'école (à hauteur de 10 % au moins de la matière de 80 % des cours à l'horizon 2013). Pour la première fois, nous allons entièrement consacrer un programme au développement durable, dont la conception sera confiée aux parties prenantes extérieures à l'école : syndicats salariés et patronaux, collectivités territoriales, entreprises... Ce n'est que dans un second temps que la faculté interviendra pour définir le contenu des cours en adéquation avec les orientations ainsi définies. Ce fonctionnement devrait être élargi à l'ensemble de la gouvernance de l'école à partir de 2015.

## **Questions du jury**

**Geneviève FERONE**

La cohérence me semble atteinte, dans toutes ces expériences, entre les programmes pédagogiques, les programmes de recherche, la gestion des campus, l'ouverture aux parties prenantes, l'intégration de l'équation territoriale dans la gouvernance de l'école et enfin les valeurs portées par les établissements. Je retiens par ailleurs l'idée d'un « TOEFL développement durable ».

**Nicolas HULOT**

Malgré l'indéniable chemin parcouru, une question persiste : le contenu pédagogique est-il à la hauteur des enjeux ? La biodiversité, la raréfaction des ressources ou encore l'économie circulaire sont-elles abordées dans les enseignements ? Comment adaptez-vous la formation à des paramètres qui changent tous les jours ? Les nouveaux enjeux collectifs et de long terme sont-ils intégrés dans vos cours ? Notre modèle dominant étant à bout de souffle, en quoi contribuez-vous à inventer d'autres modèles ?

**Mathieu BAUDIN**

La promesse est belle et la dynamique en marche. Toutefois, comment appréhendez-vous le temps long en termes de perspective ? Quel est l'horizon de temps de votre pensée ?

**Pauline REYBIER**

On ne peut que saluer l'exemplarité des expériences qui viennent d'être présentées. Quelles seraient vos préconisations en matière de classement des établissements à l'aune du développement durable ? Une labellisation ne risque-t-elle pas de pénaliser des établissements réellement engagés mais moins avancés que vous dans le développement durable ?

**Benoît BOUREL**

Nous abordons dans nos enseignements les questions de la biodiversité, de la raréfaction des ressources ou des nouveaux modèles économiques, mais reconnaissons que l'on y parvient plus facilement dans une école que dans une grande université. Outre les enseignements, ces questions sont aussi abordées à l'occasion de conférences co-organisées avec des étudiants d'associations, d'écoles d'ingénieur, d'écoles de commerce ou de facultés. Cela génère de l'interactivité entre les étudiants et leur permet de découvrir des thématiques plus larges.

**François BONVALET**

Nos professeurs se forment au développement durable. Deux d'entre eux se sont par exemple spécialisés dans la finance équitable. Nos ateliers visent à disséminer ces thématiques de façon transversale entre les enseignants de différentes matières, pour qu'ils intègrent le développement durable dans leurs disciplines.

En matière de ranking, soyons conscients des effets pervers qu'il y aurait à intégrer quelques indicateurs de développement durable dans les classements existants : leur atteinte risquerait d'être une option stratégique plutôt que le signe d'une volonté réelle. Privilégions donc les ratings qui analysent en profondeur un sujet donné. Le développement durable est un sujet suffisamment fondamental pour qu'il ne soit pas uniquement un critère de ranking parmi d'autres.

**Bernard BELLETANTE**

Nos étudiants en formation initiale parviendront à des postes de responsabilité dans quinze ou vingt ans. Nous devons donc essayer d'anticiper ce que pourra être le monde en 2030 ou 2035. C'est l'horizon de notre réflexion. L'enjeu est de contribuer à changer le modèle et le paradigme actuels, ce qui demande de révolutionner certaines de nos pratiques. Comment travailler la biodiversité dans une école de management ? Comment travailler sur la performance globale et pas seulement financière ? Pour y répondre dans nos enseignements, nous devons créer des passerelles et construire des cursus en collaboration avec d'autres établissements et expertises. Les enseignants sont évalués sur leur traitement de ces problématiques par des études de cas. Nous favorisons le partage d'expériences au sein du Réseau des managers responsables que nous avons monté avec des entreprises européennes, dans le but d'enrichir les enseignements. Dans une logique de pédagogie par l'action, nous confrontons les étudiants à des situations de prise de décision afin qu'ils s'approprient ces thématiques et leurs enjeux.

Enfin, je préconise plutôt une labellisation qu'un classement qui risquerait de n'avoir de valeur qu'à court terme.

**Sylvie FAUCHEUX**

Pour adapter nos enseignements à l'évolution des problématiques, notre maître mot est la recherche sur les sciences de l'environnement, du climat et du développement durable. Ses résultats sont intégrés dans des programmes de recherche appliquée avec des démonstrateurs. Ainsi notre fondation partenariale Fondaterra pratique-t-elle une ingénierie de projet appliquant diverses disciplines (climatologie, économie, chimie, informatique...) dans le but que des chercheurs puissent

travailler ensemble sur des projets concrets qui, à leur tour, susciteront de nouvelles formations (sur l'efficacité énergétique des bâtiments par exemple). Nous assurons ainsi, grâce à la recherche, une mise à jour permanente des enseignements et faisons œuvre de prospective. Précisons que notre responsabilité est de former les étudiants d'aujourd'hui, mais aussi d'anticiper les métiers de demain et de reconverter les personnes qui occupent des postes voués à disparaître.

Parallèlement aux classements internationaux, une labellisation européenne me paraît nécessaire en matière de développement durable des campus. Or jamais nous n'avons été écoutés sur le sujet par notre ministère de tutelle, qui ne prend aucunement en compte cette dimension dans les critères d'évaluation des établissements ni dans les habilitations à ouvrir des formations.

### **Geneviève FERONE**

Bien souvent, les étudiants sont formés à des nouveaux métiers de l'économie verte qui n'existent pas encore dans les entreprises. Comment surmontez-vous ce paradoxe ?

### **Sylvie FAUCHEUX**

Nos masters et licences se font en apprentissage, si bien que nos étudiants sont recrutés à 98 % avant même la fin de leur diplôme.

### **Bernard BELLETANTE**

Dans le cadre de notre Réseau des managers responsables, les entreprises nous demandent non pas de former des spécialistes en développement durable, mais des professionnels qui, chacun dans leur spécialité, aient une connaissance des enjeux et des pratiques du développement durable.

### **François BONVALET**

Un certain nombre de nos étudiants, ayant été sensibilisés aux problématiques du développement durable et responsable, se tournent vers des organisations autres que l'entreprise classique, des ONG par exemple. Par ailleurs, les jeunes arrivent en entreprise avec de véritables attentes et ne se contentent pas de l'affichage de chartes de RSE. S'ils ont à faire des choix, ils ne privilégient pas nécessairement le salaire mais tiennent aussi compte de la crédibilité des valeurs portées par l'entreprise. Cela devrait faire évoluer le marché.

### **Anne BAUVAL**

Les soixante heures dispensées aux nouveaux étudiants ingénieurs traitent de l'équité, de la justice sociale, de l'environnement, de l'immigration, de la biodiversité, etc. En formation continue, le cycle des Hautes études en développement durable a travaillé ces dernières années sur les indicateurs de richesse, les monnaies complémentaires, la biodiversité des entreprises, la résilience et la gestion des risques. Voici pour les contenus des enseignements.

J'insisterais par ailleurs sur l'importance des dynamiques de territoires. C'est à l'échelle des territoires que l'on peut avancer concrètement, démontrer la faisabilité des projets, collaborer avec des entreprises locales et créer les conditions d'un développement économique durable.

### **Franck VIDAL**

Je promeus pour ma part l'intégration de critères de RSE dans les classements, ces derniers ayant une influence indéniable sur les stratégies et étant en mesure d'impulser des dynamiques.

S'agissant des contenus, nous nous appliquons à rendre poreuses les sciences du management, à ménager des parcours enrichis assis sur de la double compétence. D'où des collaborations avec des

écoles d'ingénieurs, de beaux-arts, d'architecture, de pharmacie, des instituts d'études politiques, etc. L'enjeu est que les managers ne s'enferment pas dans leur technique — ce qui a pu conduire aux dérives du capitalisme que nous connaissons.

#### **Florian TURC**

Il est important de sensibiliser les étudiants au fait que le développement durable les oblige à s'intéresser à d'autres matières que la leur. C'est l'objectif des conférences qu'organise notre université. Je ne saurais par ailleurs qu'inciter les universités à écouter les attentes des étudiants pour bâtir les contenus de leurs programmes, et à y intégrer leurs initiatives.

#### **Christian BRODAGH**

Nous ne pouvons nous soustraire à une réflexion sur les enjeux globaux des filières vers lesquelles nous orientons nos étudiants. Quelle mutation ont à conduire ces filières ? De quelles compétences ont-elles besoin (techniques, concepts, capacité de dialogue avec les parties prenantes, management...)?

Plutôt que des classements, qui comportent toujours des problématiques de véracité des données et de mise en contexte, faisons en sorte qu'un label comporte différents niveaux d'engagement progressifs, que le coût de la vérification de ses données soit acceptable et qu'il soit un support de partage des expériences.

#### **Philippe CHOQUET**

En matière de contenus, faisons confiance à la biodiversité qui peut jouer entre les écoles de toutes disciplines, qui ont chacune leur approche du développement durable. Dans cette palette d'approches, les écoles d'agronomie ont la particularité de traiter directement de thématiques environnementales et d'être affectées à un territoire, les zones rurales. Prenons garde à ce qu'un ranking n'uniformise les critères et ne tue la différenciation.

Les crises récentes trouvent une partie de leurs explications dans le raccourcissement de l'horizon de temps. Or nos jeunes vivent dans l'immédiateté. Nous avons un travail pédagogique à mener à cet égard, car le développement durable est indissociable d'une stratégie de moyen et de long terme.

Enfin, la cohérence est essentielle à la réussite d'une politique de développement durable : cohérence entre les élèves, entre les professeurs et les élèves, dans l'organisation des cours, dans l'organisation de l'école et dans les relations entre l'école et son environnement.

## **Conclusion et encouragements du jury**

#### **Emmanuel DAVIDENKOFF**

Quelles pistes d'encouragements auriez-vous envie de tracer pour ces établissements ?

#### **Nicolas HULOT**

Tout reste à faire ! Nous sommes à un carrefour de civilisation. Vous formez des jeunes qui accéderont à de hautes responsabilités dans une vingtaine d'années, mais nous ne savons pas quel sera le monde d'alors ni quels seront les instruments pour le piloter. Vous avez la mission de changer le regard que portent les étudiants sur le monde. Nous avons en effet un nouvel imaginaire à construire ensemble. Nous devons nous libérer du connu, de ce que nous pensions acquis. Je crains

que les étudiants ne regardent pas le monde tel qu'il est mais tel qu'il a été. Les enseignements doivent contribuer à briser les préjugés, à apprendre que la norme n'est pas l'abondance mais la rareté, que la vie n'est pas la norme mais l'exception, et enfin que le progrès n'est pas un processus irréversiblement positif. Il y a un monde à inventer. C'est exaltant et parfois effrayant. Vous avez le rôle de susciter l'exaltation pour construire l'avenir.

**Pauline REYBIER**

Une enquête du REFEDD révèle que 80 % des étudiants souhaitent que le développement durable soit intégré au contenu de leur formation, mais aussi que ces étudiants ont d'importantes lacunes dans ce domaine. Il est donc essentiel que les établissements continuent sur leur lancée, pour former leurs étudiants mais aussi leurs professeurs. Par ailleurs, 50 % des étudiants estiment que leur future activité professionnelle sera liée intrinsèquement aux enjeux du développement durable, et 85 % font part du souhait de rencontrer les parties prenantes extérieures dans leurs cursus. La collaboration avec les autres établissements, les collectivités territoriales et les entreprises est donc essentielle. Enfin, près de 70 % des étudiants se disent prêts à faire du développement durable un critère de choix de leurs cours ou de leurs établissements.

**Geneviève FERONE**

J'encourage les établissements à parler de valeurs et d'éthique dans leurs formations. Nous en avons trop manqué ces derniers temps. L'interdisciplinarité, la biodiversité, la logique d'écosystème sont également essentielles : il faut varier les interventions, diversifier les profils des enseignants chercheurs. La difficulté est que vous êtes pris entre une équation territoriale et une compétition internationale. Or dans celle-ci, les questions de développement durable et de RSE ne sont guère audibles, hormis dans une logique de niche.

Réconcilions les sciences dures et les sciences sociales, revisitons les modèles économiques, repensons le partage des ressources, l'accès aux ressources et l'état des ressources. Je suis frappée par la difficulté à trouver, à des postes de responsabilité, des managers pluridisciplinaires et ouverts à ces problématiques. Enfin, les sujets de recherche possibles sont pléthoriques : le biomimétisme, l'analyse des cycles de vie, le *social business*, l'économie circulaire, le passage du volume à la rareté...

**Mathieu BAUDIN**

Je suis rassuré, car vous n'entendez manifestement pas reproduire le monde d'avant mais former des explorateurs de nouveaux mondes. J'espère que vous entraînerez d'autres établissements dans votre sillage.

# Vive la « corévolution » !

## Présentation du livre d'Anne-Sophie Novel et Stéphane Riot, *Vive la CoRévolution ! Pour une société collaborative*

### **Anne-Sophie NOVEL**

Le groupe des Entrepreneurs d'avenir d'Aquitaine a travaillé pendant deux ans sur la notion de collaboration radicale, née aux Etats-Unis, qui consiste pour des entreprises à travailler non plus dans un rapport de concurrence et de force, mais de bonne intelligence. Ce travail nous a conduits, avec Stéphane Riot, à élaborer la notion de corévolution.

### **Stéphane RIOT**

La corévolution trouve ses racines dans les évolutions que connaît notre société dans toutes ses sphères, privées comme professionnelles, et que l'on pourrait résumer en quatre grandes tendances :

- **tous connectés** : à travers Internet et les médias sociaux, nous pouvons entrer en interconnexion rapide et directe ;
- **tous concernés par les enjeux du monde** : nous avons une conscience collective des enjeux majeurs d'aujourd'hui, notamment environnementaux ;
- **tous mobilisés** : révolutions arabes, mouvement des indignés... une sphère de la société est en ébullition et s'exprime en particulier *via* les médias sociaux ;
- **tous face à la crise** : de nombreuses franges de la société recherchent des solutions alternatives et durables pour surmonter les temps de crise.

Nous assistons à l'émergence d'une pensée transversale, dans une société 2.0 où nous sommes tous interconnectés et interdépendants. Cette société devient collaborative tous azimuts : société civile, vie citoyenne, réflexion stratégique des entreprises, collaboration entre entreprises... Cette révolution se déroule aussi à l'intérieur des entreprises, qui quittent la forme pyramidale pour entrer dans des modes de management collaboratifs et participatifs.

### **Anne-Sophie NOVEL**

La société collaborative est une société de réseau qui valorise et favorise le lien social, donnant un nouveau souffle au développement durable.

De nombreux signes témoignent de l'émergence du « co » dans la sphère citoyenne et grand public. La consommation collaborative par exemple, avec le covoiturage, l'autopartage, le « *coach surfing* » (dormir une nuit chez un inconnu lorsqu'on voyage), l'échange d'appartements, le partage d'un espace de travail (*coworking*)... Ces services de consommation collaborative peuvent relever de logiques marchandes ou non-marchandes, de co-utilisation, de co-élaboration, de cohabitation ou de troc. Ils servent le développement durable car ils vont à l'encontre d'une société « de déchus et de déchets », sont économes et favorisent la convivialité.

### **Stéphane RIOT**

Un nouveau rapport social s'établit entre les mondes marchand et non marchand. Les ONG, auparavant dans une posture de confrontation et de dénonciation envers les entreprises, entrent avec elles en inter-relation sur des sujets de développement durable, sociaux et environnementaux. Les entreprises sont sous la pression croissante de ces ONG et de la société civile, qui prônent de nouveaux comportements. Il s'agit là davantage d'une logique de co-crédation que de confrontation. Cette nouvelle façon de s'adresser à la société civile est intéressante pour le développement durable et les entrepreneurs d'avenir.

### **Anne-Sophie NOVEL**

Une même logique est à l'œuvre dans les relations entre les entreprises qui, même concurrentes, peuvent s'allier pour porter ensemble un projet ponctuel. C'est ce qu'on appelle la « coopétition », concept inventé à la fin des années 1990. Plus encore, dans le cas de la collaboration radicale, les entreprises s'allient pour créer une valeur ajoutée différenciante. C'est ainsi qu'a été créé Altextex, réseau de PME européennes engagées pour un textile éthique et solidaire, mais aussi que travaillent ensemble la NASA et l'Agence spatiale européenne.

Enfin, les entreprises s'intéressent de plus en plus à la façon d'intégrer les logiques de collaboration — portées notamment par la génération Y — dans le management. Aussi privilégient-elles les fonctionnements en réseau et la mise en place de réseaux d'entreprises pour offrir à leurs collaborateurs des espaces de co-crédation, que ce soit sur des sujets d'innovation, de R & D ou de marketing. Ce management participatif, ou co-management, est un contributeur de la responsabilité sociale de l'entreprise. Le manager devient alors un facilitateur de l'intelligence collective, ce qui implique une nouvelle posture de sa part.