

## LE DEFI : SE PREPARER A VIVRE DANS LE MONDE DE DEMAIN

Les entreprises et les citoyens de différentes générations sont amenés, s'ils veulent survivre, à élaborer une autre vision du monde qu'ils occupent et dans lequel ils vivent.

Il est urgent de répondre aux problèmes sociétaux comme : la démographie galopante mais inégalement répartie, les besoins sans cesse croissants qui imposent-justifient la consommation et la surproduction par opposition à la dépendance des ressources finies de la planète.

Nous sommes au début d'une nouvelle ère : nouvelle façon de travailler, de consommer, de vivre, de vivre ensemble. C'est à tous les acteurs économiques, politiques, ONG, citoyens de prendre en charge une partie de la période que nous vivons que je qualifierai de période de transition. Aussi, afin d'aider les bonnes volontés à agir, on peut commencer à se poser d'emblée 4 questions cruciales :

- Comment changer culturellement nos modes de vie ?
- Comment repenser les investissements publics et privés ?
- Comment retravailler la gouvernance d'une entreprise dans l'esprit d'y introduire l'écologie, l'éthique, le respect humain avec de vrais indicateurs de préservation du bien commun ? (la même question peut aussi se poser pour le modèle politique !)
- Comment remodeler la finance pour changer le système de maximisation du profit en prospérité intelligente ?

A travers ces questions et surtout les réponses que chacun peut apporter, on voit que la quête d'un sens commun à la vision du monde ainsi qu'une éthique de vie mettant certaines valeurs au centre de ces nouveaux édifices, provoquent ce que beaucoup appellent : le changement de paradigme. (réf. au rapport « Brundland »).

### **1. Comment changer culturellement nos modes de vie ?**

Chaque question est un défi. Chaque réponse demande un engagement au quotidien pour changer, se changer et faire changer. En 2008, la crise brutale qui s'est révélée de grande ampleur, tant au niveau géographique qu'humain, a été le déclencheur de diverses réactions, injonctions, prises de conscience. La principale est que dans notre environnement, les problèmes (d'entreprise, de citoyenneté) s'inscrivent maintenant dans la globalité du monde. Tout comme dans l'entreprise, les valeurs généralement identifiées comme R.S.E (responsabilité sociale et environnementale) ne peuvent émerger qu'au travers d'une réflexion globale éthique et géopolitique et s'inscrire dans une gouvernance partagée.

Quel a été la première modification (récente) des comportements impactant nos modes de vie, à l'échelle de la planète ? Je suggère l'explosion de l'utilisation des réseaux sociaux.

Ces réseaux qu'utilisent des millions d'individus à travers le monde, permettent de propager des informations, de partager des points de vue, d'échanger des expériences ou en d'autres termes de créer du lien. De puissantes nouvelles sources de pouvoir, de domination, de dépendance économique, financière, technologique se manifestent, et le tout, avec une dimension temporelle totalement nouvelle. L'instantanéité du lien donne une dynamique presque incontrôlable aux mouvements, aux commentaires et impose de nouvelles formes de réactions et de gestion. Un exemple frappant se produit en 2014 avec le « ice bucket challenge » ou plus exactement le défi du seau d'eau glacé. Les populations des pays à fort pouvoir économique, peut impactés par l'écologie ou les besoins vitaux en ressources majeures, relèvent le défi de se jeter un seau d'eau en échange d'une contribution financière à une cause « juste ». D'autres comme en Inde par exemple, s'offusquent de « gâcher » une ressource vitale de la planète : l'eau. Ils transforment alors ce défi en « rice bucket challenge » qui consiste à donner des sacs de riz à des personnes dans le besoin. N'y a-t'il pas dans ce « détournement » du défi, une réflexion de fond que nous pourrions mener ensemble ? Il est vrai que changer notre mode de vie c'est aussi penser dans nos pays « évolués » que les ressources de la planète ne sont pas éternelles ; que des personnes ont des besoins vitaux non satisfait. Pas évident d'y penser. Mais il s'agit pourtant de bon sens. Il y a tant de gens dans le besoin autour de nous qu'un tel challenge serait bénéfique pour ceux qui le réalise autant que pour ceux qui le reçoive. Pourquoi n'y avons-nous pas pensé avant ? L'une des réponses est que parce que nous ne sommes pas suffisamment conscients de ce qui se passe autour de nous et encore moins organisés en intelligence collective. L'intelligence individuelle et la pensée formatée sont les modes de fonctionnement de notre société. Et c'était pourtant un geste simple et responsable que de partager autrement un défi qui a eu autant de succès. Autre exemple avec l'énergie électrique : on nous parle d'électricité difficile à délivrer en cas de pic de la demande en hiver. Mais on promeut la voiture électrique qui, si elle se développe, demandera encore plus de production pour les recharges. Avons-nous réfléchi en amont, mis dans le pot commun de la réflexion les réels besoins face aux ressources et aux futurs changements programmés de nos méthodes de production énergétique ? Autrement dit serions-nous capable de tous brancher nos voitures électrique un soir d'hiver, sans se préoccuper de savoir si nous pouvons délivrer la puissance électrique nécessaire ? Oui très

vraisemblablement. Il y a donc un réel défi à relever si nous voulons penser collectivement aux projets économiques qui auront un sens éthique, équitable, responsable et durable.

L'une des réponses qui pourrait nourrir la réflexion sur ce changement de mode de vie est celle qui précise un but commun, partagé et efficace. Celle qui consiste à partager et créer du lien entre tous les acteurs dans un but commun : passer d'une logique matérialiste du gain individuel à celle des devoirs de chacun pour le respect des ressources (humaines, planétaires,..) et des richesses tant individuelles que collectives.

Chacun à son rôle à jouer. L'individu pour que l'action soit sans cesse renouvelée, le politique comme garant du bien commun, l'entreprise pour gérer un collectif et de nouveaux modèles de consommation....c'est surtout grâce à ce changement de pensée, de comportement que nous transmettrons des valeurs aux générations suivantes et qu'elles pourront efficacement contribuer à une évolution contrôlée et responsable de notre planète donc de la vie.

#### Quelques éléments de réflexion sur cette question :

Notre consommation : comment limiter notre consommation de produits gourmands en ressources naturelles limitées ? Comment les entreprises productrices de ces produits, peuvent-elles changer leur business modèle pour ne plus entamer ces ressources ? Comment passer de la propriété d'un bien au partage locatif de ce bien (exemple outillage) ? Comment passer de la gourmandise de consommation à la sobriété ? Promouvoir dans les entreprises ou les collectivités l'éthique et le respect par un nouveau leadership capable de créer du lien et de la valeur en mettant l'individu au centre de la réflexion.

### **2. Comment repenser les investissements publics et privés ?**

Comme je l'ai expliqué ci-dessus, les ressources de la planète ne sont pas infinies, et tout le monde a sa place pour relever le défi. Bien entendu les instances publiques et privées se trouvent aujourd'hui souvent en opposition dans les prises de décision et l'allocation des ressources. Pourtant il existerait au moins une méthode qui permettrait à tout le monde de penser l'investissement pour l'intérêt général. La mesure du bien-être. L'économie réaliste (que certains appellent fonctionnelle) est alors centrée sur l'usage et non plus sur l'acquisition. Un exemple ? On ne fabrique plus des voitures pour les vendre mais pour les louer. (« autolib » à Paris par ex). Alors le politique et l'entreprise se rejoignent pour investir différemment. C'est un changement fondamental dans les relations entre un producteur et un consommateur. C'est aussi ce que l'on appelle l'économie de service ou l'économie d'usage, d'expérience. Le consommateur devient un être qui vit des expériences. Le politique n'est plus mesuré sur son bilan financier mais sur sa capacité à gérer le bien-être de chacun et travailler pour le collectif utile. Dans le capitalisme d'aujourd'hui, l'acquisition d'un bien donne une mesure de la richesse voire de la puissance. Dans l'économie réaliste, la mesure devient la jouissance continue de la qualité, de l'utilité et la performance d'un produit donne une mesure du bien-être. On constate ainsi que l'usage change la façon d'investir. J'investis dans une entreprise de reconditionnement d'objet mais il faut bien que cet objet soit pensé dès l'origine pour être reconditionnable. Une coopération s'installe alors dès l'origine entre le créateur, le producteur et le consommateur.

Quelques éléments de réflexion sur cette question : Pour les entreprises il faut changer le point de vue des actionnaires ; passer du profit à tout prix au juste profit. La notion de durabilité de l'emploi, du produit, des contrats revient au cœur des enjeux.

Pour les politiques, les médias, il faut un courage différent pour parler vrai aux citoyens. Promouvoir le respect de l'entreprise, du bien commun. C'est transformer un discours enchanteur en plaidoyer créateur de valeur. C'est favoriser une réflexion collective avec des actions individuelles et des outils de mesure sur tous les sujets qui concernent les ressources de la planète.

Pour l'entreprise et la collectivité c'est basculer de l'innovation à la créativité en introduisant la co-réalisation. Diverses organisations ont mis en place des projets pour travailler sur le bien-fondé d'un investissement c'est le projet mécénat de compétence ou le fond de soutien citoyen (tous deux dans la fondation SFR) ou le plan d'action handicap chez AG2R la Mondiale.

### **3. Comment retravailler la gouvernance d'une entreprise dans l'esprit d'y introduire l'écologie, l'éthique, le respect humain avec de vrais indicateurs de préservation du bien commun ? (La même question peut aussi se poser pour le modèle politique !)**

On observe sur le sujet une nouvelle avancée de la RSE dans l'entreprise. Depuis 2001 que la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) a vu le jour, les entreprises cotées en bourse ont créé puis amélioré leur reporting sur le développement durable, la responsabilité sociale, l'éthique. Le souci actuel est que cet enjeu de responsabilité sociale et sociétale n'est le plus souvent, qu'une obligation de plus à remplir. Incarner ces concepts et les incorporer au cœur de leur modèle économique, stratégique n'est pas encore « naturel » tant pour les actionnaires que pour les exécutifs. On constate que les entreprises soumises à de fortes pressions environnementales ont été les pionnières en ce domaine. Celles soumises à de fortes émissions de

gaz à effet de serre, productrices de produits toxiques, celles concernées par les importations de produits alimentaires, les risques de pollution..... Puis sont arrivées celles soumises à l'emploi à bas cout. C'est alors qu'arrive les thématiques des droits de l'homme, de la discrimination, de la violation des droits des travailleurs, des relations sous-traitants/contractants. C'était le tour des fabricants de jouets, d'appareils électroniques, de produits textiles et de la distribution.

Tous les groupes impliqués ont mis en place une charte éthique, communiquent sur leur gouvernance, se montrent actives dans leur politique sociale. Mais il y a encore beaucoup à faire pour passer de l'intention à l'action et pour tous les acteurs économiques (pas seulement les groupes cotés). Il faut traduire une volonté en bonnes pratiques et engagements. Re-travailler cette nouvelle gouvernance, passe alors pas la formalisation de nouveaux outils de mesure et d'indicateurs. L'entreprise doit être en capacité d'apporter les preuves qu'elle a déployé les moyens nécessaire à performer sur ces valeurs sociétales. La RSE et la norme ISO 26000 sont désormais des points d'appuis solides qui servent de référentiels. Mais il faut aller au-delà. Il ne s'agit plus de faire des déclarations de bonnes intentions ; il faut se les approprier et les vivre naturellement au quotidien. Le rôle du chef d'entreprise, de l'actionnaire devient alors plus créatif que contrôleur. Il doit créer une organisation où les salariés arrête d'attendre ce que le « chef » va leur dire de faire ou de suivre la procédure mais commencent à agir en responsable pour que l'entreprise devienne son territoire de développement. Monsieur FALZON a décrit cette entreprise dans un ouvrage comme « l'environnement capacitant ». « C'est un environnement qui permet aux personnes de développer de nouvelles compétences et connaissances, d'élargir leurs possibilités d'action, leur degré de contrôle sur leur tâche et sur la manière dont ils la réalisent, c'est-à-dire leur autonomie... ». Il s'agit ici de développer un environnement de travail soutenable, avec une orientation qualité et une performance durable. Le manager devient alors créateur de lien et facilitateur de l'excellence. Ce nouveau leadership s'installe alors dans l'esprit de favoriser le développement de l'individu au bénéfice du collectif. Toute l'entreprise travaille en co-opération avec le souci d'une performance construite sur l'homme et non plus sur le produit. Ici aussi on parle de retour d'expérience et non de profit individuel.

Quelques éléments de réflexion sur cette question : Pour les entreprises il faut mettre en place une nouvelle culture sociale ; C'est par l'humain et pour l'humain que le référentiel changera. La mission de l'actionnaire devient la promotion des valeurs éthiques, les vertus personnelles, le leadership moral. L'entreprise développe alors sa culture propre dont les collaborateurs s'inspirent pour créer de la valeur. Il s'agit de valeurs simples comme :

- Les pratiques éthiques dans l'entreprise ;
- La responsabilité sociale en même temps que la mission économique ;
- La sauvegarde des ressources vitales (eau, énergie, matières premières, ...)
- Le partenariat entre les individus mais aussi entre les fournisseurs et l'entreprise ;
- Prise de décision collective et participative (bottom up et non plus up to bottom) ;
- Unité, respect, sens de l'humain ;
- Promouvoir des objectifs durables ;
- Miser sur la richesse collective ;

#### **4. Comment remodeler la finance pour changer le système de maximisation du profit en prospérité intelligente ?**

La finance et l'argent sont certainement les facteurs les plus contraignants de la démarche. Le système capitaliste actuel qui favorise le gain d'argent à tout prix freine la prospérité intelligente. Pour pallier à cette constante dans nos entreprises, il est nécessaire de s'attaquer aux ratios et indicateurs de mesure de la performance et de la performance financière. Il faut réapprendre à gérer les priorités de l'entreprise tout en ne perdant pas de vue le développement personnel.

On peut par exemple ne plus compter le temps le travail en temps mais en unité de comptes comme la responsabilité, le degré d'autonomie, le livrable en temps et en heure, les actions à impact collectif...

Mais aussi passer les RTT en points pour l'Amélioration du temps de travail. Celui-ci pourrait alors apporter un gain au salarié et à l'entreprise.

Passer du coût homme au Bénéfice équipe.

Introduire en parallèle des KPI (Key performance indicators), les IRP (Indicateurs de Performance Relationelle) qui se mesurent sur les taux de satisfactions des collègues, fournisseurs, sur les services fournis. Une prime n'est plus associée au bénéfice ou au chiffre d'affaire mais au degré de satisfaction d'un fournisseur sur sa relation avec l'entreprise. Intégrer la mixité des critères (financiers et sociétaux) pour jauger de la performance d'une entreprise et de son conseil d'administration ou de son dirigeant.

Enfin on peut intégrer l'environnement et le social dans l'analyse financière des entreprises via l'analyse crédit des banques ou des organismes de notation.

Quelques éléments de réflexion sur cette question : libérer la gestion de l'entreprise pour favoriser la mutualisation des ressources et des équipements. Promouvoir les coopérations dans la durée. Réinventer les normes comptables pour refléter le coût/bénéfice réel en introduisant les impacts environnementaux. Aligner les critères de récompense des systèmes d'évaluation/incitation des dirigeants sur les nouveaux buts poursuivis. Changer le cash est roi par l'investissement pérenne et introduire un indice de satisfaction des salariés, des clients, des fournisseurs.

On le voit bien, se préparer à vivre dans le monde de demain est essentiellement une démarche volontariste humaine. Au cœur de l'analyse se trouve l'homme. Il est devenu abondant sur la planète (et sa valeur proche de zéro) à cause de la mondialisation, tandis que les ressources naturelles (eau, terres, énergie) deviennent plus rares (donc plus chères). La conséquence naturelle en est que le prix du travail subit une forte pression à la baisse alors que le coût des ressources augmente. Une solution paraît alors évidente : taxer les ressources et détaxer l'homme ! Mais là encore c'est du court terme et non équilibré pour les pays émergents. Il s'agit plutôt de redonner une valeur et du sens à la compétence et à l'initiative humaine lorsqu'elle permet au collectif d'atteindre une performance durable. La notion de durabilité, l'intelligence collective, la co-créativité deviennent les référentiels gagnants. Les réseaux sociaux sont déjà les vecteurs de l'information qui stigmatisent les mauvaises pratiques ou encensent les bons comportements. La difficulté de construire un sens à et dans l'entreprise n'apparaît qu'au sein de celles dont les dirigeants ne mise que sur le profit, le produit et oublient de placer l'homme et le collectif au cœur de leur démarche.

Avoir une vision c'est faire rêver tout un groupe d'homme et de femmes ; diriger ce groupe c'est faire en sorte de les animer pour partager cette vision et les conduire vers une réalisation réussie dans laquelle tout le monde trouvera son compte même avec des motivations différentes.