



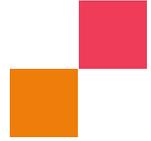
# LA RSE DOIT-ELLE ÊTRE RADICALE ?

Ce qu'en pensent les professionnels



Observatoire  
de la responsabilité  
sociale  
des entreprises





## SOMMAIRE

### 03 > ÉDITO

HÉLÈNE VALADE

### 04 > AVANT-PROPOS

DOMINIQUE BOURG

### 06 > 1. UNE RADICALITÉ AUX MULTIPLES FACETTES

08 Bienvenue pour bouleverser l'ordre établi...

09 ... Ou menaçante pour la démocratie ?

### 10 > 2. AUX RACINES DE LA RADICALISATION

12 L'entreprise sous le feu de pressions extérieures...

13 ... Mais aussi depuis ses propres rangs

### 14 > 3. AIGILLON OU REPOUSSOIR ?

16 Un facteur d'attractivité des jeunes diplômés

17 La réflexion sacrifiée sur l'autel de l'urgence

### 18 > 4. QUELLE DOSE DE RADICALITÉ POUR UNE RSE TRANSFORMATRICE ?

20 Vers un capitalisme responsable et une sobriété désirable

### 21 > TRAITER LA RACINE DES ENJEUX :

10 MESURES DE RUPTURE POUR FAIRE BOUGER LE CADRE

### 22 > REMERCIEMENTS



## ÉDITO

**C**ela ne vous a certainement pas échappé. Un glissement sémantique a transformé ce mot simple, botanique : « *radical* », en un terme politique désormais très clivant. Se radicaliser est entendu, aujourd'hui, comme un premier pas vers une forme d'extrémisme, où intransigeance et rigorisme s'entremêlent. Nous sommes loin de l'acception figurée du principe, de l'essence, de la racine des choses. L'alerte écologique s'exprime de plus en plus par des actes violents. Violence physique ou symbolique, elle témoigne d'un sentiment de plus en plus répandu dans la jeune génération d'une surdité des décideurs publics et privés. Les responsables de la RSE qui portent les stratégies de transformation des organisations se retrouvent au cœur de ce mouvement

entre inquiétude légitime et complexité des changements et des réformes à opérer.

Comment, dans ce contexte, trouver notre place d'accélérateur de la transition ? Comment dépasser la facilité de certaines formes de démagogie ? Comment résister à la tentation du « Y a qu'à-Faut qu'on ? » Quelle place prendre dans le débat public qui nécessite à la fois fermeté et nuances, pédagogie et preuves d'actions ?

L'ORSE a toujours eu pour mission d'éclairer et d'outiller les professionnels de la RSE. Cette réflexion sur la radicalité nous a semblé essentielle pour répondre à cet enjeu qui doit dépasser nos sensibilités personnelles et nous aider, chacune et chacun d'entre nous, à éclairer plus encore notre mission commune.

**Hélène Valade**, Présidente de l'Orse



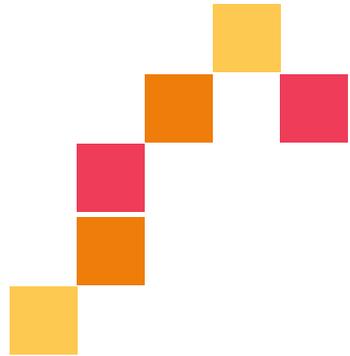
## AVANT-PROPOS

# RADICALITÉ, RACINES ET BASCULE DE CIVILISATION

« *Radical* » renvoie à « *racine* », à savoir ce qui nourrit et arrime au sol. L'enracinement est ce qui vous permet de vous livrer à vos activités photosynthétiques ordinaires. La radicalité peut dès lors être perçue comme hautement dangereuse : ce qui menace votre enracinement, vos nourritures et ancrage. Et puisque nous ne sommes pas des plantes, nos nutriments et sol sont sociaux et culturels. Ils renvoient au cadre au sein duquel et grâce auquel nous agissons et pensons sans même en avoir une conscience réflexive : à savoir nos modes de pensée et d'organisation sociale, les grandes orientations partagées au sein d'une société. Ce que nous nommons un paradigme. La modernité est notre paradigme. Les islamistes, dans leur radicalité, fantasment de nous arracher

à la modernité, de nous ramener au Moyen-Âge. Les communistes, autrefois, rêvaient de soustraire les prolétaires à l'ordre bourgeois, pour les planter ailleurs, dans l'ordre socialiste, tout en laissant les bourgeois sécher au soleil de la révolution. De ce point de vue, la radicalité est la pire des menaces concevables. L'ultime sécheresse pour les jeunes comme les vieilles pousses.

Mais il en va tout autrement par temps de bascule, lorsqu'un changement de civilisation est en cours, sous la poussée d'une forme de nécessité. Dès lors la perspective du déracinement est certes le cauchemar de ceux qui se complaisent dans l'ordre antérieur chancelant, mais tout autant l'aspiration de celles et ceux qui veulent aller de l'avant, planter racine ailleurs. Tel est précisément ce qui nous



arrive, non pour de capricieuses raisons, mais parce que l'ordre social établi nous conduit à la confrontation dévastatrice aux limites planétaires. Et nous y entrons désormais franchement.

Selon l'expression démocratique de la modernité, il convenait de maximiser la production de richesses matérielles et de les redistribuer. Or, la croissance matérielle détruit l'habitabilité de la Terre. En outre le pacte redistributif démocratique est mis à mal par une tolérance sans limites aux inégalités. Mais l'ébranlement est plus profond et atteint les racines les plus souterraines, celles qui remontent aux strates néolithiques où se sont noués trois types de domination : celle de la nature avec l'invention de l'agriculture et la substitution d'agrosystèmes monospécifiques aux écosystèmes ; celle des pauvres par les

riches avec la diffusion de l'esclavagisme ; et enfin celle d'un genre par l'autre avec au moins le durcissement et l'universalisation du patriarcat. Or, tout semble se cristalliser autour de la refonte des relations entre les genres et du rôle avant-gardiste des femmes : contre l'archaïsme des mollahs iraniens, avec les égéries très jeunes des protestations climatiques, avec les femmes amérindiennes qui peuvent désormais devenir caciques, chose traditionnellement impensable, etc. L'opposition la plus virulente à ce mouvement de réenracinement se construit au nom du virilisme, celui d'un Poutine et de toutes les figures d'extrême-droite, de Trump à Bolsonaro en passant par Melloni, celui de Xi Jinping renouvelé par un congrès sans femmes du PC chinois, etc. Radicalité : menace ou promesse ?

**Dominique Bourg**, universitaire, philosophe

# 1. UNE RADICALITÉ AUX MULTIPLES FACETTES



Une recrudescence d'actions spectaculaires menées par de jeunes écologistes activistes dénonçant la poursuite de l'exploration en matière d'énergies fossiles (Dernière génération), qui l'inaction des pouvoirs publics (Dernière rénovation), tout comme les réactions que ces coups d'éclat ont suscitées notamment dans une grande partie des médias français, ont mis la radicalité sous le feu des projecteurs. En réalité, des signes d'une radicalisation se manifestaient déjà, quoi que de façon plus feutrée, avant cet automne 2022 émaillé de jets de soupe sur des tableaux (protégés de vitres), de sit-in sur la voie publique et autres enchaînements ou mains collées à des routes ou des œuvres d'art. En tant que responsables RSE, confrontés au premier chef à cette évolution sociétale, nous nous devons d'en reconnaître les manifestations à l'extérieur de l'entreprise aussi bien qu'en interne et d'en comprendre les raisons. Mais aussi et surtout, il nous faut éviter qu'elle n'entrave les bonnes volontés et, au contraire, tenter d'en tirer profit pour faire progresser plus rapidement les enjeux ESG.





# BIENVENUE POUR BOULEVERSER L'ORDRE ÉTABLI...

Dans sa définition étymologique, la radicalité, dérivée de « radical », renvoie à « ce qui est relatif à la racine, à l'essence, à ce qui est à l'origine d'un phénomène. » Dès lors, faire preuve de radicalité en matière de RSE implique de s'attaquer aux racines du mal, à ce qui nous a conduits à la situation d'urgence écologique actuelle : un dérèglement climatique de plus en plus hors de contrôle et une érosion sans précédent de la biodiversité, tout aussi inquiétante quoique moins débattue aujourd'hui dans l'opinion publique et dans les entreprises. Sans compter un accroissement des inégalités qui rend plus délicate encore l'acceptabilité de toute solution aux deux premières menaces.

## « Une exigence salutaire qui conduit à s'attaquer aux racines du problème. »

*« Les dernières décennies ont vu l'accroissement de l'espérance de vie, l'éradication de grandes pandémies, un monde rendu accessible au plus grand nombre, rappelle Sylvain Lambert, associé PwC et vice-président de l'ORSE. Mais aujourd'hui, ce qui était encore récemment synonyme de*

*confort et d'agrément a conduit à des dérives et des conséquences qui n'ont pas été anticipées. »*

Pour Frédérique Lellouche, Directrice du Comité 21 : « Il n'est plus possible compte tenu du dépassement des limites planétaires de rester dans une forme de business as usual, par peur du changement, confort ou manque d'imagination. »

Carine de Boissezon, directrice de la direction Impact d'EDF, et non plus du Développement durable, ce qui est un signe en soi, voit dans la radicalité « une exigence salutaire qui conduit à s'attaquer aux racines du problème et aller au fond des freins à la transition. » Même réaction chez Mikaël Lemarchand, directeur de l'Engagement social, territorial et environnemental et directeur du Projet d'entreprise de la SNCF : « Traiter un sujet en profondeur, à la source, implique de ne pas hésiter à bouleverser, déranger, remettre fondamentalement en cause un sujet, un système, un ordre ou un équilibre établi. » Du déséquilibre qui en résulte naît une « mise en mouvement », mais aussi « de l'inconfort pour beaucoup, à commencer par ceux qui étaient satisfaits de la situation antérieure et en tiraient profit. »



## ... OU MENAÇANTE POUR LA DÉMOCRATIE ?

Fabrice Bonnifet, qui se présente comme « *la Greta Thunberg de 58 ans du Groupe Bouygues* », va plus loin encore. Dénonçant « *ceux qui savent pertinemment ce qu'il faudrait faire pour prendre en compte le bien commun dans les affaires mais qui entretiennent le statu quo par égoïsme ou lâcheté, mélangeant le vrai et le faux pour semer le doute et freiner ainsi l'action et la décision* », il assène « *Le conservatisme, c'est ça la vraie radicalité.* » Pour Céline Soubranne, directrice ESG d'AXA Investment Managers, en revanche « *L'adoption d'un point de vue extrême et l'exigence d'une forme de pureté absolue et immédiate qui caractérisent la radicalité sont incompatibles avec le rôle transversal d'un responsable RSE, amené à travailler et à chercher des solutions avec tous les métiers.* »

« *Un changement de méthode, un ton nouveau est nécessaire pour faire prendre conscience de la nécessité d'agir et aussi du danger de l'inaction.* » En cela, Frédérique Lellouche estime qu'une forme de radicalité, si elle est synonyme d'exigence, est nécessaire. « *La radicalité c'est n'admettre aucune exception ni atténuation, ce qui menace l'essence même de la vie en société* », alerte Sylvain Lambert, qui avoue s'inquiéter de la

recrudescence de comportements anti-démocratiques tels que la remise en cause des résultats de certaines élections. « *Ce qui se joue dans cette volonté de certains de passer du tout au rien, de vouloir tout changer de fond en comble, c'est la cohésion sociale et une vision commune du monde dans lequel nous voulons vivre demain* », renchérit Nils Pedersen, délégué général du Pacte mondial Réseau France.

### « Le conservatisme, c'est ça la vraie radicalité. »

C'est pourquoi Loïc Bonifacio, du collectif « *Pour un réveil écologique*<sup>1</sup> », tient à distinguer « *radicalité* » et « *extrémisme*. » Se revendiquant d'une « *radicalité constructive* », il souligne que si les mouvements extrêmes sont radicaux, l'inverse n'a rien de systématique.

1. Pour un réveil écologique cherche à accélérer la transition vers un modèle économique compatible avec les limites planétaires et soutenable pour l'Humanité.



## 2. AUX RACINES DE LA RADICALISATION



Longtemps l'apanage d'ONG passant au crible les politiques d'entreprises régulièrement accusées de ne pas aller assez loin ni assez vite dans leur transition, la radicalité se diffuse aujourd'hui plus largement dans la société.

L'urgence écologique fait consensus parmi les spécialistes qui, à l'instar de Fabrice Bonnifet ou Sylvain Lambert, estiment inévitable le choc avec le mur du réchauffement climatique. Selon eux, nous ne pouvons que tenter de l'atténuer « *en réduisant notre vitesse, en attachant nos ceintures et en déclenchant nos airbags.* »

Cette perspective suscite des sentiments violents, notamment parmi les populations les plus jeunes et souvent, les plus éduquées. Leur éco-anxiété, leur désespoir ou leur colère trouvent un exutoire dans des actions collectives parfois taxées d'extrémisme, voire d'éco-terrorisme, par certains médias et responsables politiques. « *Puisque ceux à qui j'avais délégué mon pouvoir citoyen via le vote n'ont pas su anticiper les dérives du système, puisque les simples manifestations ne rencontrent qu'une forme de surdité au sein des pouvoirs publics, il est tentant de passer à des formes de contestation plus dures ou spectaculaires* » analyse Sylvain Lambert. « *Les scientifiques sont au courant depuis 40 ans, mais les politiques restent trop souvent dans leur agenda fixé sur le seuil des élections, avec un manque de vision à 360°* », constate Nils Pedersen.



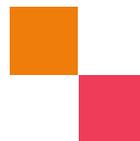
## L'ENTREPRISE SOUS LE FEU DE PRESSIONS EXTÉRIEURES...

D'AgroParisTech à HEC en passant par Polytechnique, les discours de « bifurcation » se multiplient parmi de jeunes diplômés refusant de participer à un système qu'ils jugent délétère. Hélène Valade, directrice Développement Environnement du groupe LVMH et présidente de l'ORSE, regrette cette attitude qu'elle assimile à une forme de démission.

Se référant à une note sur la sobriété publiée en juillet 2022 par le Comité 21 qui met en évidence la diversité des aspirations de la jeunesse, Frédérique Lellouche met en garde contre la tentation de faire de la radicalité « un conflit de génération. »

« Pour un réveil écologique estime que les choses évoluent trop lentement et soutient les actions spectaculaires d'Extinction Rebellion, par exemple, mais se situe plutôt dans le dialogue avec les entreprises, en essayant de comprendre à quels blocages elles sont confrontées » témoigne Loïc Bonifacio.

Sylvain Lambert reconnaît avoir « musclé son discours » vis-à-vis de ses clients, « mieux mettre en lumière les conséquences économiques de réalités scientifiques incontestables ; plus seulement les opportunités de la transition, mais aussi les menaces sur des activités condamnées à terme. Il n'y aura pas d'entreprise qui gagne dans un monde qui perd. »



## ... MAIS AUSSI DEPUIS SES PROPRES RANGS

C'est un fait que le mouvement de radicalisation ne s'arrête plus à la porte des entreprises. Certains secteurs la revendiquent clairement. « *L'économie sociale et solidaire (ESS) est radicale par essence* », affirme Cédric Turini, directeur du développement coopératif et sociétal à la Fédération nationale des Caisses d'Épargne ; « *Cela pouvait sembler anachronique il y a quelques années mais cette radicalité s'affirme aujourd'hui aux regards des enjeux de l'économie, notamment en matière de transitions.* »

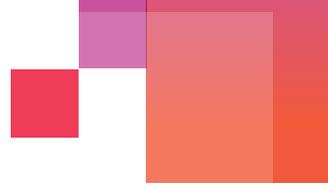
Dans tous les secteurs, des collectifs de salariés, nés de réflexions sur le sens du travail et le monde de demain suscitées par la pandémie Covid19, sont bien décidés à faire changer les entreprises « *de l'intérieur.* » D'abord via le partage d'éco-gestes et la diffusion de connaissances notamment environnementales et climatiques. C'est notamment grâce aux interpellations de salariés, et en particulier ceux du collectif écologique interne appelé Rhizome que Carine de Boissezon, venue de la finance, a pris la mesure que le *status quo* n'était plus possible face à l'urgence, de l'incompatibilité de celui-ci avec les enjeux et des risques de greenwashing. En endossant le costume de directeur RSE, Mikaël Lemarchand a lui aussi « *beaucoup appris et*

*compris certaines choses qui ont construit ma radicalité.* » Il la juge nécessaire à l'établissement de tout diagnostic, « *y compris lorsqu'on ne possède pas (encore) toutes les solutions pour y répondre.* »

Pour Céline Soubranne, la radicalité est une notion relative : « *On est toujours le radical de quelqu'un* », comme ce serait le cas de nombreux directeurs RSE aux yeux de leurs collègues. Ça l'est certainement de Fabrice Bonnifet. « *J'ai cru à la croissance verte, au techno-solutionnisme, au découplage...*, reconnaît-il. *Jusqu'à ce que je prenne conscience des mensonges des uns et de l'incompétence des autres. Jusqu'à ce que je découvre également une nouvelle génération de scientifiques et d'économistes qui ont rompu avec la bien-pensance. Depuis j'ai décidé de partager mes connaissances et ma compréhension de ces sujets auprès de ma sphère d'influence.* » Dans les médias, sur les réseaux sociaux, à la tête du C3D<sup>2</sup> mais aussi au sein du groupe Bouygues, ce partage prend la forme de prises de parole sans concession et de « *conférences profiteroles* » mêlant science glaciale et solutions à la chaleur réconfortante conduisant au « *monde d'après.* »

2. C3D : Collège des directeurs de développement durable

# 3. AIGUILLON OU REPOUSSOIR ?

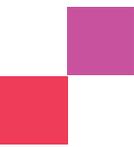


Les manifestations de cette radicalité sont-elles de nature à accélérer ou, au contraire, à freiner la transition ? C'est la question qui importe aux responsables RSE.

Comme les coups d'éclat plus anciens de certaines ONG telles que Greenpeace, les actions menées par les activistes se veulent spectaculaires. Les jets de soupe sur les tableaux, sit-in sur le périphérique parisien ou enchaînement aux filets de Roland-Garros devant des centaines de milliers de téléspectateurs, ne passent pas inaperçus. Mais attirent-ils vraiment l'attention et l'intérêt sur les causes qu'ils entendent défendre ? *« Ils atteignent une audience large, mettent le sujet de l'écologie en lumière et permettent à des actions plus constructives de se développer »*, veut croire Loïc Bonifacio (PRÉ).

Dans le même temps, ces coups d'éclat suscitent des réactions tout aussi violentes, notamment auprès d'une partie de l'opinion qui se sent attaquée dans ses valeurs et ses modes de vie. Empêcher ceux qui se lèvent tôt d'aller travailler ne peut recevoir une large approbation. En novembre dernier, les nombreuses Unes de magazines français dénonçant des écolos *« gauchistes »*, *« ultra »* ou *« radicaux »*, des *« bouffons du climat »* ou encore *« une écologie qui se saborde »* reflétaient clairement ce rejet. Dans la sphère politique, certains n'ont pas hésité pas à (dis)qualifier ces activistes d'éco-terroristes.

Dans ce contexte, un extrémisme inverse se manifeste également, par exemple avec la décision de l'État de Floride de retirer 2 milliards de dollars d'investissements au fonds d'investissement géant BlackRock en raison de son discours pro ESG. Ce qui fait dire à Hélène Valade, *« la radicalité n'a pas de Maison-Mère, elle est un instrument au service de n'importe quelle cause, et n'a d'autre résultat que de réactiver le puissant clivage capitalisme/anti-capitalisme. »*



## UN FACTEUR D'ATTRACTIVITÉ DES JEUNES DIPLÔMÉS

Comment réagissent les entreprises ? Pour certaines, la radicalisation générale de la société les incite à mieux tenir compte des limites planétaires, qu'elles commencent à intégrer plus directement à leurs stratégies. « *Nous accompagnons leurs premiers pas sur cette voie* », témoigne Sylvain Lambert. *Pour moi, ce sont certaines entreprises qui ont conscience des enjeux et l'arrivée des réalités scientifiques dans l'économie, ce qui les amène à repenser leur stratégie à l'aune des limites planétaires.* » Elles le font d'autant plus volontiers qu'elles font face à des enjeux de recrutement. Parmi les jeunes de 18 à 30 ans, seule une minorité tente des actions coup de poing mais « *Lorsqu'on les interroge, les deux tiers se disent prêt à refuser un emploi dans une entreprise dont ils rejetteraient la politique ESG* », rappelle Loïc Bonifacio.

Pour Cédric Turini, « *La radicalité de l'ESS s'exprime à travers sa dimension démocratique et sociétale, dans une vision de long terme, porteuse de sens.* » En outre, elle devient « *un facteur d'attractivité pour le secteur bancaire qui peine à attirer les jeunes.* » À la SNCF non plus, les cheminots ne viennent pas y travailler par hasard et « *Les salariés expriment une forte attente que le groupe soit un acteur majeur de la transition* », affirme Mikaël Lemarchand,

qui juge très sain cet aiguillon empreint de radicalité. « *Vouloir faire la révolution n'est pas autosuffisant, mais c'est indispensable.* »

Chez EDF, Carine de Boissezon se réjouit de la forte capacité de mobilisation du collectif Rhizome passé en quelques mois de 80 à 1250 salariés qui, après s'être penchés sur les éco-gestes ou la mobilité durable, se saisissent de sujets de transformation du modèle d'affaires tels que la sobriété.

Cependant, le retour d'expérience reste encore insuffisant quant à la façon dont ces collectifs nourrissent la stratégie des entreprises. Essentiellement composés de jeunes salariés et, plus encore, de CSP+, ils posent également question en termes de représentativité. Pour éviter ces biais, EDF organise sur certains sujets des ateliers composés de salariés tirés au sort.

Les discours volontaristes de certains responsables RSE eux-mêmes ne risquent-ils pas d'être instrumentalisés par leur entreprise ? Fabrice Bonnifet l'affirme : « *J'ai pu servir d'alibi à une époque, mais aujourd'hui nous n'avons plus le temps de tergiverser, être à la fois efficace et loyal ce n'est pas défendre des solutions simplistes inopérantes, mais bien proposer des solutions de rupture.* »

# LA RÉFLEXION SACRIFIÉE SUR L'AUTEL DE L'URGENCE

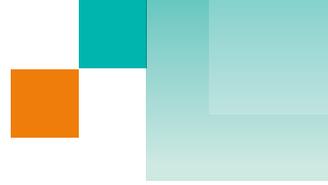
Si « tout n'est pas à jeter dans la radicalité, il faut avoir le courage de l'analyse plutôt que de se ruer sur n'importe quelle solution au nom de l'urgence », met en garde Hélène Valade. Travailler sur les pistes les plus efficaces n'est pas synonyme de lenteur. Il faut prendre le temps de chercher, de comparer, affirme-t-elle, regrettant que cette radicalité « remette le projecteur de la méfiance sur les entreprises alors que nous étions sur une bonne trajectoire. » Poussé à l'extrême, ce sentiment d'urgence conduirait même à une nouvelle forme de greenwashing : « En réponse à une exigence de chaque instant, certains affichent de faux greenclaims. »

## « Il faut avoir le courage de l'analyse plutôt que de se ruer sur n'importe quelle solution au nom de l'urgence. »

« CO2, tension sur l'énergie et les matières premières, atteintes aux droits humains, remise en cause du multilatéralisme... nous cumulons les difficultés et le temps presse », reconnaît Nils Pedersen. Pour autant, « Il faut choisir ses combats, propose-t-il aux activistes. Quel est leur agenda politique et comment concrètement le mettre en œuvre ? » s'interroge-t-il.

« Malheureusement, c'est souvent plus la méthode qui est commentée au détriment du fond, regrette Frédérique Lellouche. C'est dommage parce qu'on passe à côté du vrai sujet et cela risque d'aboutir à une polarisation de la société. Il y a un décalage entre l'urgence, réelle, et un débat qui n'est pas au bon niveau. » Pour Céline Soubranne, « l'approche des ONG n'est pas toujours holistique, et certaines peuvent tomber dans le travers, en épinglant un seul acteur ou un secteur donné, de le rendre responsable de tout. C'est aussi une forme de greenwashing. Les sujets de transition, par leur complexité, exigent de la nuance, et une action qui s'inscrit dans le temps sur tout un écosystème, de la décision publique aux comportements individuels, en passant par la transformation complexe et progressive de business model au sein des entreprises... », regrette-t-elle. Surtout, cette radicalité-là peut à terme s'avérer contreproductive. « Face à la multiplication des mises en cause publiques, la relation avec les ONG intègre de manière plus fréquente la gestion de risques de réputation, alors qu'auparavant le dialogue se développait davantage "en chambre", en comité restreint et sur le fond. On observe aussi l'émergence du greenhushing, une attitude de prudence a priori plus vertueuse, mais qui prive des effets d'entraînement sur un marché. »

# 4. QUELLE DOSE DE RADICALITÉ POUR UNE RSE TRANSFORMATRICE ?



Contrairement à la radicalité, les réponses aux questions qu'elle soulève ne sont pas blanches ou noires. Sous réserve que l'intention soit réellement de proposer un chemin pour transformer le système, de faire avancer l'entreprise sur des sujets difficiles, elle peut devenir un levier efficace du changement.

« *Comment écouter cet élan pour se réformer ?* » s'interroge Frédérique Lellouche. « *Il est nécessaire que les conseils d'administration puissent entendre la voix de ceux qui appellent à un changement de modèle, que la gouvernance soit davantage équilibrée, que les sujets du temps long y aient toute leur place.* » Comment répondre à cet appel, lancé par Loïc Bonifacio, à se comporter en responsables RSE éclairés, à « *défricher le chemin pour qu'ensuite l'ensemble de l'entreprise s'en saisisse, de façon transversale* », plutôt qu'en pompiers « *tendant d'éteindre le feu en cas de crise, mais se contentant finalement d'actions superficielles pour avoir la paix... avant la crise suivante.* »

## **« La radicalité est indispensable pour impulser le bon rythme, mais elle n'est pas LE chemin. »**

« *Devant un avenir compliqué, nous pouvons choisir de nous résigner, de profiter avant qu'il ne soit trop tard ou de nous investir dans l'action. C'est définitivement le choix de PwC, être du côté de l'action* » résume Sylvain Lambert. Par exemple, en accélérant la pédagogie et la diffusion des solutions. « *Essayer de convaincre tout le monde ne sert à rien, il vaut mieux travailler avec les 5 % qui ont compris, car c'est avec ces personnes-là que se déclenchera la vague de la vertu, puis les autres suivront par opportunisme ou par mimétisme* », veut croire Fabrice Bonnifet. Un point fait largement consensus : les tenants d'une RSE vraiment transformatrice doivent trouver une ligne de crête afin d'avancer dans une transition qui exige des nuances. « *La radicalité est indispensable pour impulser le bon rythme, mais elle n'est pas LE chemin* », reconnaît Mikaël Lemarchand. « *Force est de constater que ce sont les polycrises depuis trois ans qui nous ont fait bouger, toute la question est donc de savoir lesquelles anticiper et quels outils mettre en place* » estime Carine de Boissezon. Comme le souligne Cédric Turini, « *C'est à chaque entreprise d'adapter son niveau de radicalité à son environnement en vue d'atteindre les plus hauts standards.* » Pour Nils Pedersen, « *La question majeure est celle de la transformation du cadre et de l'établissement d'une stabilité réglementaire qui donne de la visibilité aux entreprises.* »

# VERS UN CAPITALISME RESPONSABLE ET UNE SOBRIÉTÉ DÉSIRABLE

« Il y a une nouvelle alchimie à trouver dans une période compliquée, potentiellement contre-productive pour certains patrons qui pourraient avoir la tentation de lâcher prise », reconnaît Hélène Valade. A ses yeux, « le risque de clivage entre les gros et les petits, le public et le privé, la nature et l'homme est réel, mais ce manichéisme est très daté et il faut au contraire apprendre à penser une nouvelle alliance entre générations... »

En termes de méthode, « Plus on élargit la prise de décision, plus la transition est acceptable de part et d'autre », observe Céline Soubranne. « La clé, c'est le dialogue

## « Il faut au contraire apprendre à penser une nouvelle alliance entre générations... »

et le temps passé avec toutes les parties prenantes, notamment les salariés avec qui, in fine, nous partageons les mêmes intérêts. C'est un sujet de gouvernance. »

Pour Mikaël Lemarchand, « Il faut accepter de s'inscrire dans la durée, admettre l'interdépendance et l'entraide avec les acteurs de notre écosystème. »

Quant à la direction à prendre, « Il peut y avoir un capitalisme responsable, une autre définition de la croissance, une comptabilité qui prenne en compte la dette environnementale », estime Hélène Valade.

## « Le capitalisme doit se ré-inventer. »

Comme l'y enjoignait le Financial Times en 2019 déjà « *Capitalism, time for a reset* », « le capitalisme doit se ré-inventer », renchérit Sylvain Lambert. « Tout est à revoir, les modèles d'affaires, le système comptable, le rôle de l'entreprise et le système de management », précise Fabrice Bonnifet. L'un et l'autre insistent : « Il faut reconnaître que certains métiers vont disparaître, accepter une forme de renoncement. »

Pour Frédérique Lellouche, « Certains renoncements peuvent s'avérer joyeux à condition de rendre la sobriété désirable, de développer des récits positifs de transformation. La publicité et le marketing ont un rôle essentiel à jouer pour faire évoluer notre rapport à la consommation. »



# TRAITER LA RACINE DES ENJEUX : 10 MESURES DE RUPTURE POUR FAIRE BOUGER LE CADRE

Complétez-les et soyez en les ambassadeurs dans l'espace public !

- Révision en profondeur du *corpus* de l'enseignement secondaire et supérieur à l'aune des limites planétaires ;
- Module de formation aux limites planétaires (notamment carbone) obligatoire dans les grandes entreprises et les institutions financières ;
- Mise en place des formations aux métiers de demain en lien avec l'Observatoire national des emplois et des métiers de l'économie verte ;
- Incitation au test d'un système compatible en triple capital (ou approche équivalente) : appel national à 10 entreprises volontaires ;
- Révision de la définition du PIB, portée par la France au sein de l'UE ;
- Fin des subventions publiques aux énergies fossiles ;
- Élaboration d'un cadre réglementaire européen adapté pour les fournisseurs de données ESG ;
- Généralisation de l'affichage environnemental des produits ;
- Élasticité prix des espaces publicitaires en fonction de l'empreinte environnementale des produits ;
- Organisation d'un concours dans les villes, les départements, les régions de France sur les changements de modes de vie.

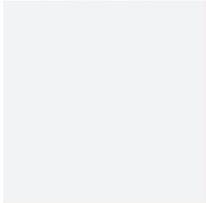
Vous souhaitez nourrir ce débat, contactez-nous sur [www.orse.org](http://www.orse.org)



**Loïc Bonifacio**  
*Membre de  
 Pour un réveil  
 écologique*



**Fabrice Bonnifet**  
*Président du C3D*



**Carine de Boissezon**  
*Directrice de  
 la direction Impact  
 d'EDF*



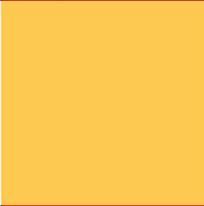
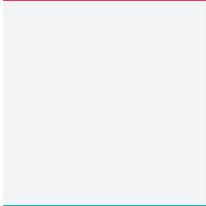
**Sylvain Lambert**  
*Associé  
 Développement  
 durable  
 PwC France*



**Frédérique Lellouche**  
*Directrice du  
 Comité 21*



**Mikael Lemarchand**  
*Directeur de  
 l'engagement  
 social, territorial et  
 environnemental  
 SNCF*



**Nils Pedersen**  
*Délégué général  
 du Pacte mondial  
 Réseau France*



**Céline Soubranne**  
*ESG Development  
 Director at AXA  
 Investment Managers*



**Cédric Turini**  
*Directeur du  
 développement  
 coopératif, de la RSE et  
 de la communication  
 de la FNCE*

Sur une idée d'Hélène Valade, Présidente de l'Orse et la complicité de Gildas Bonnel de l'agence Sidièse, le débat : **La RSE doit-elle être radicale ?** a été organisé dans le cadre des Vœux de l'Orse le lundi 16 janvier 2023 à la Fédération nationale des Caisses d'Epargne.

.....

Géraldine Fort, Déléguée générale de l'Orse a dirigé ce projet accompagnée par Clémentine Letellier et Manon Sabzé de l'agence Sidièse.

.....

La rédaction de ce livre blanc a été confiée à Dominique Pialot, journaliste.  
Céline Frébault des Graphikos a assuré la création et la mise en page du document.  
L'impression a été confiée à Handiprint.

.....

Un grand merci à tous les membres de l'association et à l'équipe de leur soutien.

.....

L'Orse remercie très chaleureusement ses partenaires Premium dans ce projet : Nadia Boeglin de l'Ademe, Cédric Turini de la Fédération nationale des Caisses d'épargne, Laure Mandaron de La Poste, Hélène Valade de LVMH, Anne Ramon et Eric Bussolon de Malakoff Humanis et Sylvain Lambert de PwC de leur fidèle soutien.





L'ORSE  
25, rue du Charolais  
75012 PARIS  
01 43 46 02 22  
[www.orse.org](http://www.orse.org)

 @ObsRSE

 Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises

 Observatoire de la RSE



Observatoire  
de la responsabilité  
sociétale  
des entreprises

- Janvier 2023 -

