

Références

ÉDITION SPÉCIALE : REGENERATIVE ALLIANCE SUMMIT

ÉCONOMIE RÉGÉNÉRATIVE

Des jeunes ont bousculé les débats du « Regenerative Alliance Summit »



« Notre association a pour but d'amener les jeunes à incorporer les entreprises et de les challenger pour les encourager à créer les solutions d'un avenir durable et régénératif. C'est le rôle que nous endossons également pendant ce sommet », explique Charlotte Saussez.

© MICHEL TONNEAU.

Durant trois jours, sous tentes, 200 leaders ont réfléchi à la manière d'évoluer vers une économie plus régénérative. Maxime, Eline et Charlotte, des jeunes de la Corporate ReGeneration, les ont challengés.

REPORTAGE
PAULINE MARTIAL

C'est dans une prairie située en contrebas du domaine d'Arthey, en région namuroise, que le second « Regenerative Alliance Summit » a pris ses quartiers. Plus de 200 tentes individuelles, parfaitement alignées, y sont plantées. Toilettes sèches et douches d'eau froide viennent compléter le décor de ce qui ressemble presque, à n'en pas douter, à un gigantesque camp scout.

Ses participants ne sont cependant ni

des adolescents, ni rassemblés pour vivre selon les lois de Baden-Powell. Des CEO et autres investisseurs se réunissent ici pour réconcilier les entreprises et l'environnement, songer à leur transformation en vue d'œuvrer à la transition. Durant près de trois jours, ils se plaisent à imaginer que la nature est leur seul professeur.

Oublier les idéaux

Les témoignages et les réflexions fusent au cours des plénières, les notes d'un violoncelliste servent d'intermède pour prendre le temps de tout digérer. *Workshop* après *workshop*, les participants échangent et partagent autour de la résilience, des investissements et autres certifications. Et dans le bruit de la pluie battant la toile de la tente principale s'élèvent les voix des jeunes qui composent la Corporate ReGeneration. « Notre association a pour but d'amener les jeunes à incorporer les entreprises et de les challenger pour les encourager à créer les solutions d'un avenir durable et régénératif. C'est le rôle que nous endossons également pendant ce sommet », explique Charlotte Saussez, l'une des membres de la Corporate ReGeneration. Ils sont huit au total, tous âgés entre 20 et 30 ans, à bousculer les interve-



nants, à les conduire plus loin dans leurs réflexions et leurs raisonnements. « L'idée, c'est d'arrêter de songer à des idéaux », développe Maxime Goffin. « Cela fait cinquante ans qu'on sait que notre comportement courra à la perte de notre planète, que notre modèle économique doit être repensé, mais aucun plan d'action n'a été jusqu'ici clairement formulé. Le pourquoi, on le connaît, ce n'est plus l'heure de s'y attarder. L'important maintenant, c'est de définir ce qu'on va faire. Aujourd'hui, nous sommes là pour amener les leaders à réfléchir à des pistes concrètes. » Pour challenger l'assemblée, ils n'hé-

sitent pas à formuler des questions qui attendent des réponses concrètes. « On savait qu'on allait se retrouver noyés dans un océan d'initiatives, d'opportunités et de choses inspirantes sur papier, alors il nous fallait une bouée », poursuit Eline Le Menestrel. « Comment un *business* peut-il survivre aujourd'hui sans être dans la croissance de la consommation ? C'est la première question que nous avons posée. »

Aucune solution miracle n'était attendue. Mais cette question a eu le mérite de résonner dans l'esprit des leaders présents, ou tout du moins de susciter leur intérêt. SUITE EN PAGE 2

Comment un business peut-il survivre aujourd'hui sans être dans la croissance de la consommation ? C'est la première question que nous avons posée

Eline Le Menestrel Corporate ReGeneration

”

« Cette réflexion est à mener par toutes les générations »

SUIITE DE LA PAGE 1

PA. ML

Comment un *business* peut-il survivre aujourd'hui sans être dans la croissance de la consommation ? « Autour de moi, j'ai entendu dire des CEO qu'ils s'étaient déjà posé cette question sans savoir comment y répondre », affirme Eline Le Menestrel. « De là, des débats et des discussions ont débuté entre les participants. Des pistes ont commencé à émerger. »

C'est la raison pour laquelle, là où certains détracteurs pourraient voir en ce sommet un dialogue réservé à une élite, les jeunes de la Corporate ReGeneration préfèrent voir un événement qui a le mérite d'exister. « Il faut arrêter de se retrancher derrière l'idée que ce n'est pas ça qui va changer les choses », estime Charlotte. « C'est clair que ce sommet ne va pas tout solutionner du jour au lendemain. Mais au moins les chefs d'entreprise réunis à ce sommet se posent des questions et

tentent de réfléchir à des solutions concrètes. »

Aux côtés de grands noms du monde des entreprises, les petits entrepreneurs demeurent encore peu nombreux à ce sommet, la faute peut-être au coût de participation, fixé à 2.500 euros pour rejoindre l'Alliance. « On gagnerait à ce que des entrepreneurs de tous les secteurs et de toutes les générations se joignent à cette alliance et à la réflexion qu'elle entend mener », affirme Maxime. « Je pense toutefois que certains jeunes entrepreneurs n'ont pas conscience qu'ils y ont accès, alors que la Regenerative Alliance a mis sur pied un système qui permet notamment à certains alliés de payer les frais d'autres participants. »

Pour Maxime, tout comme pour Eline et Charlotte, la transition vers une économie plus régénérative n'est aujourd'hui plus une question de génération, mais bien d'engagement. Engagement que la Regenerative Alliance encourage *via* ce qu'elle appelle le



« Pact for Triple Impact ». A l'issue de son sommet annuel, chaque leader régénérateur s'engage ainsi à renforcer son engagement envers lui-même, les autres et la nature.

Pour Maxime, Eline et Charlotte, la transition vers une économie plus régénérative n'est aujourd'hui plus une question de génération, mais bien d'engagement.

© MICHEL TONNEAU



Charles-Louis Stinglhamber

La preuve vivante et inspirante

PAULINE MARTIAL

Son parcours témoigne des changements que souhaite voir émerger le Regenerative Alliance Summit et, dans ce cas, des reconversions professionnelles qu'il peut inspirer. Charles-Louis Stinglhamber n'en est pas à sa première participation. Présent lors de la première édition qui s'était tenue à Bertrix en 2019, il revenait à ce deuxième sommet en témoin inspirant. Et pour cause : après sept ans passés chez AB-Inbev, Charles-Louis a trouvé dans le Regenerative Alliance Summit l'occasion de se réinventer. « A l'époque, je me posais de nombreuses questions quant aux valeurs que j'avais envie de retrouver dans mon travail. Je venais de démissionner et j'avais déjà dans l'idée de créer une bière, mais je ne croyais pas suffisamment en mon projet. Le sommet m'a permis de reprendre confiance, de me re-conforter dans mes idées et, surtout, de m'orienter dans la bonne direction. J'y ai rencontré des entrepreneurs, mais aussi des investisseurs et j'ai pris conscience que d'autres se trouvaient face aux mêmes questionnements que moi. J'ai quitté ce sommet rempli d'énergie, avec des contacts dont un brasseur qui est devenu mon partenaire. »

A l'issue de l'événement, Charles-Louis Stinglhamber crée La Miche, une bière fabriquée à base d'invidus de pain bio en guise de substitut au malt

d'orge. Trois des alliés investissent aujourd'hui dans son projet, preuve que la Regenerative Alliance peut fonctionner, à condition de le vouloir.

Y trouver ce qu'on veut chercher

« Je pense sincèrement que dans ce genre d'événement, on vient chercher ce qu'on a envie d'en retirer. Certains détracteurs y assistent peut-être de manière passive, ce sommet risquera donc de ne représenter pour eux qu'une parenthèse de trois jours après laquelle ils retourneront à leurs affaires de manière inchangée. Mais chacun peut y trouver ce qu'il veut en fonction de sa capacité à aller le chercher », estime le jeune entrepreneur.

Le contexte, sous tentes, au plus proche de la nature, y serait également pour beaucoup : « Je suis persuadé que l'impact de ce sommet ne serait pas le

même s'il était organisé en ville, dans des bureaux. Car, selon moi, lorsque l'on veut mener des discussions au sujet de l'économie régénérative et de la transition, le plus gros problème demeure l'ego. Tout le monde essaye de faire valoir son point de vue de par sa position ou son portefeuille. Mais le fait de se retrouver dans la nature rend plus humble. Cela sort les chefs d'entreprise de leur confort et de leur position de pouvoir. Tout le monde prend des douches froides, tout le monde a les pieds dans l'eau. Cela rend, à mon sens, les réflexions plus porteuses », considère Charles-Louis.

Le fondateur de La Miche cherchait autrefois, via la Regenerative Alliance, à s'imprégner des autres. Aujourd'hui, il entend lui rendre la pareille en partageant son expérience et en contribuant à son développement.

« Le Regenerative Alliance Summit m'a permis de reprendre confiance, de me re-conforter dans mes idées et, surtout, de m'orienter dans la bonne direction. »

© MICHEL TONNEAU

Olivier Legrain

« Créer du sens permet aussi d'attirer les talents »

BENOÎT JULY

Olivier Legrain, le CEO du groupe belge IBA spécialisé dans la prothérapie, est un habitué des sommets de la Regenerative Alliance, dont il apprécie la qualité du relationnel entre les participants. « Converser le soir avec d'autres CEO autour d'un feu de bois, dans une prairie, est d'une autre nature qu'en costume cravate dans le lobby d'un hôtel », assure-t-il.

La raison de sa présence ? « Je participe à titre personnel et en tant qu'investisseur, car le thème de la réconciliation de l'entreprise avec son environnement m'intéresse de longue date, et d'autant plus vu le défi du dérèglement climatique », commente-t-il. « Mais je participe aussi en tant que CEO d'IBA, car il est important que l'entreprise s'inscrive dans cette démarche. En réalité, elle le fait, bien qu'imparfaitement, depuis plusieurs années déjà. »

Certifiée « B Corp » depuis le printemps 2021 (ce « label » d'origine américaine qui audite des sociétés commerciales en fonction d'exigences sociétales, environnementales et de gouvernance - NDLR), IBA est animée depuis sa création par le souci de générer de la valeur pour d'autres parties prenantes que les seuls investisseurs. « Le choix initial d'Yves Jongen, en 1986, de revenir de Berkeley à Louvain-la-Neuve pour fonder IBA et créer de la valeur et des emplois en Wallonie continue de nous inspirer », poursuit Olivier Legrain. « Notre mission n'est pas seulement de satisfaire nos actionnaires, mais aussi de protéger des vies par le biais de la prothérapie et, ce faisant, de donner du sens au travail de nos collaborateurs. C'est un cercle vertueux, car cette dimension nous aide aussi à attirer les meilleurs talents. »

Sur le plan environnemental ? « Nous monitorons nos émissions carbone, et la volonté de progresser de ce point de vue nous a permis de générer des avancées significatives dans la consommation d'énergie de nos machines », appuie-t-il. « C'est un gain immédiat, doublé d'un gain à terme : si, demain, une vraie taxation du carbone devait être introduite, ce que je souhaite, notre profil de risque sera moins élevé, étant entendu que l'accès au capital sera d'autant plus compliqué à l'avenir que le risque environnemental d'une entreprise sera élevé. C'est d'ailleurs pour cette raison que, désormais, une partie du salaire variable du management d'IBA, y compris le mien, sera liée à l'amélioration de notre score B Corp et sera donc influencée par d'autres indicateurs, comme l'amélioration de notre empreinte carbone, que purement financiers. »



Nous monitorons nos émissions carbone, et la volonté de progresser de ce point de vue nous a permis de générer des avancées significatives dans la consommation d'énergie de nos machines

Olivier Legrain CEO d'IBA



Emmanuel Faber (ex-PDG de Danone) : « Il faut recréer d'urgence un nouveau narratif de progrès »



« Chez Danone, j'ai initié un dialogue avec les actionnaires afin de leur démontrer l'intérêt de mesurer les résultats de l'entreprise ajustés de la charge carbone sur l'ensemble du cycle de vie de nos produits. » © MICHEL TONNEAU

L'ancien patron du géant de l'agroalimentaire reconverti en « activiste climatique et social » estime que le business a perdu le fil en privilégiant l'efficacité au détriment de l'indispensable résilience. Mais cela bouge, estime-t-il, sous l'effet notamment d'un changement de paradigme au sein même de la finance.

ENTRETIEN
BENOÎT JULY

En tant que directeur général puis PDG, Emmanuel Faber a géré pendant sept ans le groupe Danone, ce géant de l'agroalimentaire qui emploie plus de 100.000 personnes pour un chiffre d'affaires de l'ordre de 23 milliards d'euros. Evincé en mars 2021, il n'a rien perdu des principes qu'il voulait inculquer à ce groupe afin de le rendre plus résilient, sous le canevas emblématique « One Planet. One Health » qui affirme que « la santé des personnes et celle de la planète sont intimement liées ».

Nous l'avons rencontré il y a peu, sous la pluie et les pieds dans la boue, dans le cadre du sommet de la Regenerative Alliance visant à réfléchir aux moyens de concilier concrètement l'entreprise et l'environnement, alors que le dérèglement climatique s'accélère. « Nous avons trop longtemps privilégié l'efficacité au détriment de la résilience, et cela nous a menés dans l'impasse actuelle. Nous avons encore la possibilité d'en sortir, mais il est urgent de repenser notre rapport à l'environnement », assure celui qui met désormais ses compétences au service du Club de Rome, notamment, cette instance qui publiait le fameux rapport « Limits to Growth »... il y a 50 ans.

Une lecture qui a pu être faite de votre éviction de la fonction de PDG du groupe Danone donnait à penser que

vos actionnaires étaient en désaccord avec l'orientation plus durable que vous souhaitiez lui imprimer. Une lecture erronée ?

Mon éviction n'a rien à voir avec la stratégie de développement durable de Danone, ni même avec le statut d'« entreprise à mission » qui avait été approuvé en tant que tel, en 2020, par 99 % des actionnaires. Sans commenter plus avant cet événement, je dirais plutôt qu'il est le résultat d'une stratégie opportuniste de quelques-uns, mais pas du tout le fruit d'un désaccord avec les actionnaires qui, au contraire, avaient compris l'intérêt de cette stratégie à long terme.

On en vient donc au cœur du sujet : selon vous, la finance est-elle en train de pivoter et de s'inscrire dans l'impératif de la transition ?

Les grands fonds d'investissement évoluent sous la pression croissante des gens qui, leur ayant confié leur argent, prennent davantage en compte les dimensions sociales, environnementales et de gouvernance dans leurs décisions. Cette évolution n'est pas liée à une forme de vertu mais à des critères rationnels. Chez Danone, par exemple, j'ai initié un dialogue avec les actionnaires afin de leur démontrer l'intérêt de mesurer les résultats de l'entreprise ajustés de la charge carbone (celui que l'on prélève dans le sol et qu'on rejette dans l'atmosphère, via l'agriculture notamment) sur l'ensemble du cycle de vie de nos produits. Pareil ajustement conduit, dans les chiffres, à une division par deux de notre résultat purement comptable. Autrement dit, si on verse aujourd'hui un dividende trop élevé, qui ne tient pas compte de cette charge, on risque en réalité de réduire d'autant la capacité de maintenir ce dividende à long terme. Et cela, les actionnaires commencent effectivement à le comprendre.

Comment mesure-t-on cela ?

C'est un des tout grands enjeux actuels, car il faut élaborer une métrique, des critères qui permettront de mesurer et d'auditer la performance environnementale d'une entreprise, en sus du reporting purement financier. C'est important, car ce sont ces critères qui permettront aux investisseurs de comparer

la performance de leur portefeuille, notamment sur le plan de l'empreinte carbone. Il y a encore, objectivement, un gros travail d'harmonisation à effectuer, mais il est en cours, au niveau des normes comptables IFRS notamment, mais aussi au sein de la Commission européenne.

En l'attente, que fait-on ?

On peut d'ores et déjà avancer de manière très concrète. Je vous cite un exemple : la négociation pour Danone, en 2017, d'un crédit syndiqué de 2 milliards d'euros auprès de 12 banques parmi les plus grandes du monde. Le taux d'intérêt était indexé sur 2 indicateurs, à savoir la performance « climat », selon la méthodologie du « Carbon Disclosure Project » qui délivre des ratings à ce sujet, et la croissance de la part du chiffre d'affaires certifiée « B Corp » (un organisme qui délivre des certifications aux sociétés commerciales répondant à des exigences sociétales, environnementales et de gouvernance - NDRL). Une amélioration de notre performance selon ces deux dimensions conduisait à une bonification de 20 % de notre charge d'intérêt, ce qui était évidemment très significatif. Même s'il s'agissait ici d'une négociation entre acteurs privés, cela prouve qu'on peut avancer.

Vous voyez donc dans la finance un vrai moteur de changement ?

Quand la Banque centrale européenne, par la voix de sa présidente Christine Lagarde, déclare que la prise en compte du risque climatique fait partie du mandat d'une banque centrale, c'est un vrai changement de paradigme. De même, le Green Deal européen oriente très clairement les fonds qui seront injectés, avec le soutien du plan de relance, dans le cadre de la transition climatique, et ce sont donc des milliers d'entreprises, de toutes dimensions, qui vont à terme en bénéficier. J'ajoute enfin que le coût du capital sera inférieur à l'avenir, compte tenu de la prise en compte du risque climatique ou environnemental, pour les entreprises qui afficheront les meilleures performances sur ce plan.

Et le consommateur dans tout cela ? Longtemps, on a vu en lui le principal moteur du changement...

Nous nous trouvons face à des injonctions paradoxales. Quand on cherche à réduire au maximum le coût de l'alimentation, on en réduit la qualité, c'est indéniable. On a vu avec la crise du covid qu'à force de vouloir faire de l'efficacité à tout prix, on perd de la résilience. La question est désormais : quel modèle alimentaire veut-on construire en Europe ?

Et vous répondez : davantage de résilience, quitte à perdre en efficacité ?

Il faut effectivement des modèles plus résilients et sans doute un peu moins efficaces, au sens comptable du terme. On ne paie pas aujourd'hui le vrai coût de notre alimentation, parce qu'on ne paie aucune de ses externalités : le secteur agricole représente dans le monde autant d'émissions de gaz à effet de serre que l'industrie. Nous devons reconstruire sur la santé des sols, la diversité agricole. L'humanité tient sur cinq grandes récoltes, cinq plantes qui représentent les deux tiers des calories utilisées pour l'alimentation humaine : c'est un risque systémique majeur ! Le dérèglement climatique va donc nous amener à repenser nos modèles sur une échelle beaucoup plus locale. Un groupe comme McCain, par exemple, travaille à la restauration de variétés locales de pommes de terre pour s'adapter aux nouvelles conditions pédoclimatiques (relatif à l'ensemble des conditions de climat auquel est soumis un sol - NDRL) : ce sera peut-être moins efficace pendant quelques années, mais ce sera beaucoup plus résilient.

La production de cette agriculture plus qualitative restera-t-elle accessible au plus grand nombre ?

Il est indéniable que le grand enjeu de la transition climatique est de nature sociale, et il va donc falloir que les gouvernements et les entreprises mettent en place des moyens financiers pour relever ce défi. Nous avons tout de même un vrai problème dès lors que nous n'osons même plus regarder en face les processus par le biais desquels nous nous alimentons, y compris d'ailleurs sur le plan du bien-être animal, dans les abattoirs par exemple. Nous devons retrouver une

relation vivante avec notre alimentation, rendre du sens à tout cela, et accepter dans la foulée que son coût augmente et accapare une part plus grande du budget des ménages - ce qui implique donc effectivement un accompagnement financier de ceux qui ne pourront pas y faire face.

Le grand enjeu de la transition climatique est de nature sociale, et il va donc falloir que les gouvernements et les entreprises mettent en place des moyens financiers pour relever ce défi

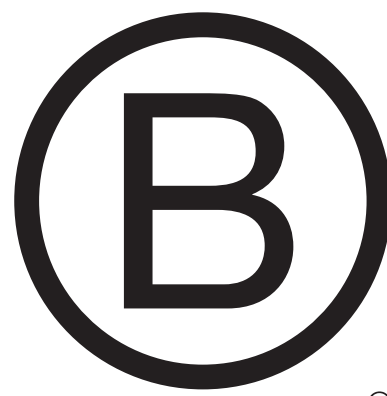
”

On vous sent relativement optimiste, en dépit des risques majeurs qui se profilent devant nous. Ni optimiste, ni pessimiste, mais persuadé que notre narratif de progrès, qui a commencé à s'éroder il y a 30 ans, est désormais en panne en Europe, générant une véritable interrogation pour l'avenir

et le risque que les générations futures vivent moins bien que celles qui les ont précédées. Or, il y a des ingrédients qui permettent de recréer ce narratif, mais la vraie question porte sur la vitesse avec laquelle nous parviendrons à nous activer. Les manifestations très concrètes du dérèglement climatique sont désormais devant nous, elles commencent à nous frapper durement et nous forcent à prendre conscience que c'est ici et maintenant que cela se passe, et pas ailleurs dans vingt ans. Va-t-on parvenir à régénérer suffisamment rapidement notre rapport à l'environnement ? Je l'ignore, mais nous devons absolument essayer.

Prenez part au mouvement des entreprises à impact positif !

Entreprise



Certifiée

B Corp est un réseau global qui certifie et mobilise des entreprises à impact environnemental, social et sociétal positif partout dans le monde. En 2021, ce sont plus de 4 000 entreprises dans 77 pays dont 23 en Belgique, de toutes tailles et tous secteurs, qui sont B certifiées.

Quelques entreprises qui ont déjà rejoint le mouvement :



Pour en savoir plus : Bcorp@theshift.be | <https://bcorporation.eu/>