

Liste des annexes

Annexe 1 : « 77% des jeunes ont déjà changé leur façon de consommer et de se déplacer »	2
Annexe 2 : « 38% des jeunes pointent l’environnement comme priorité politique »	4
Annexe 3 : « Pays ayant choisi une certification publique ».....	3
Annexe 4 : « Pays ayant choisi de créer une structure spécifique ».....	3
Annexe 5 : « Les deux types de structure de gouvernance selon le Code Belge de gouvernance d’entreprise »	4
Annexe 6 : Tableau récapitulatif des intervenants	4
Annexe 7 : Guide d’entretien	5
Annexe 8 : Retranscription Isaline Desclee	8
Annexe 9 : Retranscription Lena Azzam	25
Annexe 10 : Retranscription Frédéric Rouvez	34
Annexe 11 : Retranscription Géraldine Deleuse	46
Annexe 12 : Retranscription Daan van Apeldoorn	56
Annexe 13 : Retranscription Olivier Bouche	64
Annexe 14 : Retranscription Charlotte Saussez	79
Annexe 15 : Retranscription Alexandra Pimor – Earth Law Center	91
Annexe 16 : Retranscription interview Frantz Gault.....	102
Annexe 17 : Retranscription entretien avec Fanny Demulier	115

Annexe 1 : « Les deux types de structure de gouvernance selon le Code Belge de gouvernance d'entreprise »

Source : LE CODE BELGE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE. (1995).

Dans *Corporategovernancecommittee*. https://corporategovernancecommittee.be/assets/pagedoc/1327585529-1651062342_1651062342-code-belge-de-gouvernance-dentreprise-2020-0.pdf

TERMINOLOGIE DANS LE CODE	STRUCTURE MONISTE	STRUCTURE DUALE
« conseil »	conseil d'administration	conseil de surveillance
« administrateur »	membre du conseil d'administration - administrateur	membre du conseil de surveillance
« membre non exécutif du conseil »	administrateur non exécutif	membre du conseil de surveillance
« membre indépendant du conseil »	administrateur indépendant non exécutif	membre indépendant du conseil de surveillance
« management exécutif »	administrateurs exécutifs et membres d'un comité exécutif	conseil de direction
« manager exécutif »	administrateur exécutif ou membres d'un comité exécutif	membre du conseil de direction

Annexe 2 : « Pays ayant choisi une certification publique »

Source : Tchotourian, I. (2021). L'entreprise à mission : solution ou miroir aux alouettes pour la responsabilité sociale ? Une comparaison critique franco-canadienne.

Cahiers de Droit/les Cahiers de Droit, 62(3), 757-794.

<https://doi.org/10.7202/1080612ar>

Dénomination de la structure	Pays	Date d'entrée en vigueur
<i>Private institution of social solidarity</i>	Portugal	1983
<i>Social enterprise</i>	Finlande	2003
<i>Work-integrated social enterprise</i>	Lituanie	2004
<i>Social enterprise ex-lege</i>	Italie	2006
<i>Social enterprise</i>	Corée du Sud	2006
<i>Work integration social enterprise</i>	Espagne	2007
<i>Community business</i>	Corée du Sud	2010
<i>Social enterprise</i>	Slovénie	2011
<i>Special employment centre</i>	Espagne	2013
<i>Social enterprise</i>	Danemark	2014
<i>Entreprise solidaire d'utilité sociale</i>	France	2014
<i>Enterprise</i>	Vietnam	2014
<i>Social enterprise</i>	Thaïlande	2016

Annexe 3 : « Pays ayant choisi de créer une structure spécifique »

Source : Tchotourian, I. (2021). L'entreprise à mission : solution ou miroir aux alouettes pour la responsabilité sociale ? Une comparaison critique franco-canadienne.

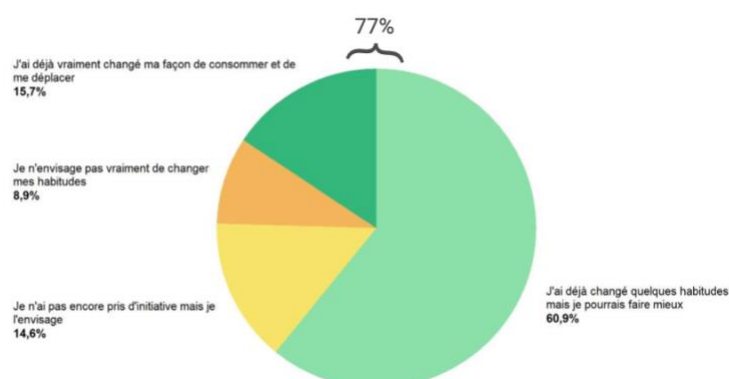
Cahiers de Droit/les Cahiers de Droit, 62(3), 757-794.

<https://doi.org/10.7202/1080612ar>

Dénomination de la structure	Pays	Date d'entrée en vigueur
<i>Shehui ban</i>	Chine	1949
<i>Chalatz</i>	Israël	1999
<i>Community Interest Company</i>	Angleterre	2005
<i>Community Company</i>	Îles Salomon	2009
<i>Community Company</i>	Vanuatu	2009
<i>Benefit Corporation</i>	États américains	2012
<i>Ejito</i>	Mexique	1917/2012
<i>Community Contribution Company</i>	Canada (Colombie-Britannique)	2013
<i>Community Interest Company</i>	Canada (Nouvelles-Écosse)	2016
<i>Società benefit</i>	Italie	2016
<i>Benefit Company</i>	Canada (Colombie-Britannique)	2020

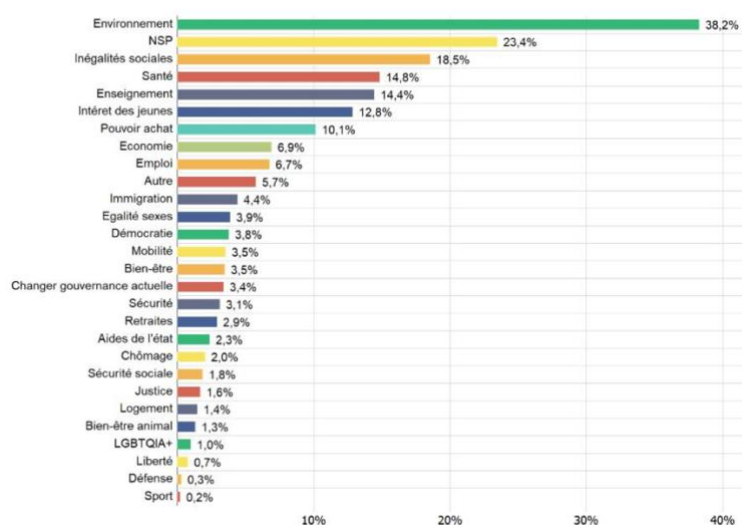
Annexe 4 : « 77% des jeunes ont déjà changé leur façon de consommer et de se déplacer »

Source : Latitude Jeunes & Solidaris. (s. d.). Santé, climat, politique, avenir le regard des 18-25 ans en Belgique francophone (2023). Dans *Solidaris-wallonie*. Consulté le 31 décembre 2023, à l'adresse <https://www.solidaris-wallonie.be/api/wp-content/uploads/2023/09/Presentation-resultats-sondage-jeunes-2023.pdf>



Annexe 5 : « 38% des jeunes pointent l’environnement comme priorité politique »

Source : Latitude Jeunes & Solidaris. (s. d.). Santé, climat, politique, avenir le regard des 18-25 ans en Belgique francophone (2023). Dans *Solidaris-wallonie*. Consulté le 31 décembre 2023, à l’adresse <https://www.solidaris-wallonie.be/api/wp-content/uploads/2023/09/Presentation-resultats-sondage-jeunes-2023.pdf>



Annexe 6 : Tableau récapitulatif des intervenants

Nombre d'intervenants	Pays	Prénom et Nom	Entreprise/ONG/Association	Poste
1	Belgique	Isaline Desclee	HELORA	Membre du comité de durabilité
2	Belgique	Léna Azzam	KAYA	Coordinatrice du manifeste
3	Belgique	Frédéric Rouvez	Exki	Actionnaire
4	Belgique	Geraldine Deleuse	Ngroup	Directrice RSE

5	Belgique	Olivier Bouche	Corporate Regeneration	Co-fondateur
6	Pays-Bas	Daan Van Apeldoorn	Onboarding nature	Sr. Impact & Engagement Manager
7	Belgique	Charlotte Saussez	Corporate Regeneration	Représentante des générations futures et gardienne de la Nature
8	Royaume Unis	Alexandra Pimor	Earth Law Center et anciennement Faith in Nature	Gardienne de la Nature
9	Belgique	Frantz Gault		Écrivain
10	France	Fanny Demulier	Veolia	Directrice de la Raison d'être et des parties prenantes
11	Suisse	Margot Monnier		Mémorante

Annexe 7 : Guide d'entretien

Introduction

Bonjour, merci de participer à cet entretien dans le cadre de mon étude sur “les différents types d’organes de gouvernance intégrant la nature et les jeunes générations dans les parties prenantes.”

Votre contribution est très importante pour l’écriture de ce mémoire.

Il est important de souligner que cet entretien est enregistré dans le but de garantir une analyse complète de vos réponses. Les informations que vous fournissez peuvent rester confidentielles mais elles seront retranscrites dans les annexes de mon mémoire.

Nous pouvons dès lors commencer.

Présentation

1. Pourriez-vous vous présenter ainsi que votre poste au sein de l'entreprise Veolia ?
2. Pourriez-vous nous parler de votre expérience dans le domaine de la durabilité ?
3. Comment avez-vous eu “ ce déclic de durabilité ” ?
4. Pourriez-vous parler de la mission de votre entreprise ? Pourriez-vous la définir selon vos mots ?
5. Est-ce que les termes “nature” et “jeunes générations” vont sont familiers ?
6. Comment définissez-vous le terme “Nature” ?
7. Pourquoi avoir fait ce choix selon vous ?
8. Comment l'entreprise intègre-t-elle la prise en compte de la nature et des jeunes générations dans son processus décisionnel ?

Mission et valeurs de l'entreprise

9. Quels sont les principaux objectifs environnementaux et sociaux définis dans la mission de votre entreprise ?
10. Comment ces objectifs sont-ils intégrés dans la stratégie globale de l'entreprise ?
11. Les entreprises semblent se sentir obligées de se donner une mission, pour donner du sens à leur travail. Est-ce une tendance selon vous ?
12. Selon vous, comment peut-on évaluer la mobilisation des acteurs de la société (gouvernements, entreprises, individus) autour des enjeux environnementaux et sociétaux ?
13. Quelle est l'influence de ces acteurs sur le monde de l'entreprise ?

Impact des jeunes générations et de la nature sur la société

14. Comment les entreprises définissent la Nature et comment l'intègre-t-elle dans ses activités ?
Mieux définir les parties prenantes : dans la catégorie Planète
Intégration les jeunes générations, des ONG et des académiques, ONU
15. Comment vous est venu l'idée d'organiser cette assemblée des parties prenantes ?
16. Est-ce que la Nature et les jeunes générations font partie de ces parties prenantes ?
17. Pourquoi les entreprises intègrent-elle la Nature et/ou les jeunes générations au sein de leurs parties prenantes ?
18. Si non, seriez-vous prêt à intégrer la Nature et les jeunes générations au sein de vos parties prenantes ?
19. Comment pensez-vous qu'elle devraient les intégrer ? (gardien de la nature, ...)

20. Comment l'entreprise intègre-t-elle la prise en compte de la nature et des jeunes générations dans son processus décisionnel ?
21. Quelles sont les principales mesures environnementales adoptées par votre entreprise depuis l'inclusion de la Nature au conseil d'administration ?
22. Comment mesurez-vous l'impact des jeunes générations et de la nature dans les prises de décisions ?
23. Pensez-vous que l'intégration de la Nature en tant que partie prenante/ organisation de cette assemblée prenante conduit à des pratiques environnementales plus rigoureuses et innovantes ?
24. Quelles sont les motivations et les risques d'intégrer les jeunes et la nature en tant que partie prenante ?
25. Quels sont, selon vous, les freins les importants à l'intégration des jeunes générations et de la nature en tant que partie prenante au sein d'une entreprise ?
26. Pensez-vous que les CEO ne sont pas encore assez matures pour cette intégration ?
27. Selon vous, quels sont les facteurs de réussite de l'intégration des jeunes générations et de la nature en tant que partie prenante ?
28. Quels sont les défis et les opportunités auxquels les entreprises incluant la nature et les jeunes générations dans le processus décisionnel ?
29. Pensez-vous qu'intégrer les jeunes générations et la nature en tant que partie prenante est compatible avec la maximisation de profit ?
30. Quelles stratégies mettriez-vous en place afin de mobiliser davantage les jeunes à devenir des acteurs de changement ?
31. Comment les parties prenantes (++ si implique jeune + nature) sont-ils impliqués dans les décisions stratégiques et opérationnelles long terme de votre entreprise ?
32. Quel niveau de pouvoir donneriez-vous à ces jeunes ? Un avis, un vote ou autre ?
33. Pouvez-vous citer des exemples concrets d'innovations ou d'initiatives réussies résultant de l'intégration de la Nature et/ou des jeunes en tant que parties prenantes ?
34. Quels conseils donneriez-vous à une entreprise qui veut intégrer la nature et les jeunes générations en tant que partie prenante ?

Statut d'entreprise à mission

35. Quel rôle les entreprises à mission peuvent-elles jouer pour créer une société plus durable et équitable ?

36. Pensez-vous que le statut d'«entreprise à mission» français serait transposable en Belgique ?

Vision sur le long terme

37. Pensez-vous que ce nouveau type de gouvernance a le potentiel de perdurer et de s'établir comme étant un système de gouvernance efficace à long terme ?

38. Pensez-vous que cette intégration permettra à notre système de converger vers une économie durable ?

39. Selon vous, est-ce que dans le futur toutes les entreprises devraient posséder intégrer les jeunes générations et/ou la Nature en tant que parties prenantes ou encore d'autres types d'organes de gouvernance ?

Clôture

40. Pour conclure, y a-t-il encore autre chose que vous aimeriez rajouter ?

Nous vous remercions de nous avoir accordé votre temps pour votre participation à cette interview

Annexe 8 : Retranscription Isaline Desclee

Est-ce que vous pourriez vous présenter ainsi que votre poste au sein des différentes organisations dans lesquelles vous travaillez ?

Je travaille... Donc au niveau de mon historique professionnel, j'irais... J'ai travaillé 10 ans dans les affaires, au sens propre, dans des entreprises, vraiment dans les affaires. Et puis j'ai travaillé 7-8 ans un petit peu moins dans le social et circulaire, après quoi j'ai fait un master en management et je suis depuis consultante en stratégie durable. Mais aussi depuis 4 ans, je suis membre de conseil d'administration dans le secteur des soins de santé. Et en particulier, je pense par rapport aux mémoires ici qui nous occupent, je suis présidente de comité de durabilité au sein de ces conseils d'administration

Est-ce que vous pourriez parler de votre expérience dans le domaine de la durabilité ?

Ma première prise de contact vraiment sérieuse par rapport aux questions de durabilité, c'est justement en fondant et en développant une organisation sociale et circulaire qui s'appelle

Goods to Live et qui est en fait la banque alimentaire des produits non alimentaires en Belgique. Et donc ça m'a permis de prendre beaucoup de contact avec les entreprises autour des questions de durabilité sociale et environnementale d'ailleurs, puisque c'est des overstocks, des surplus de stock que l'on redistribue à des personnes précarisées et à partir de là, à l'époque en tout cas, j'avais pu réaliser que les entreprises étaient plutôt superficielles dans leur approche de questions de durabilité et donc j'ai souhaité me placer comme consultante en combinant vraiment mon expérience en stratégie que j'avais acquise dans le business et une expérience plus approfondie en durabilité.

Donc, ça fait quatre ans maintenant que je suis consultante en durabilité pour la partie exécutive de mon boulot. Et là, en effet, pour répondre bien à votre question, on accompagne, on a deux façons de faire, voire même trois. La première, c'est d'apporter un regard stratégique à des initiatives qui se veulent durables. Et la deuxième, c'est fort liés, mais c'est des initiatives qui sont déjà durables et qui sont des entreprises qui cochent quand même pas mal de cases de la durabilité, mais qui ont un peu de mal à tout simplement tenir le coup, et alors leur apporter un regard plus stratégique. Et on fait aussi de l'accompagnement pour adopter des canvases de durabilité, comme les objectifs de développement durable, big or, etc.

Ok, d'accord.

J'ai vu que vous travaillez, vous êtes donc consultante durable chez Winch Project, c'est ça ?

Oui.

Et du coup, j'ai regardé ce que vous faisiez en général et dans les conseils stratégiques, vous disiez que vous donniez des retours et des aspirations concernant les parties prenantes, c'est ça ?

Oui, oui, tout à fait

Est-ce que dans ces parties prenantes, vous considérez, que ce soit des actionnaires, des fournisseurs, des clients, mais est-ce que la nature et les jeunes générations, ça s'est compris dans ces parties prenantes ou non ?

Non, et pour y avoir réfléchi récemment, parce que j'ai fait plusieurs consultations des parties prenantes récemment, je trouve que ce n'est pas tellement facile, en fait, parce que c'est très abstrait encore pour les interlocuteurs. Et pour compléter encore la réponse, ça m'a même un petit peu frustrée, parce que ça, c'est la question de la consultation des parties prenantes en général. C'est que dans un monde idéal, on les forme aux questions de durabilité avant de leur poser des questions. Parce que souvent, leurs réponses ne sont pas forcément liées aux enjeux de durabilité, je trouve.

Leurs priorités restent toujours la maximisation du profit ?

On leur pose des questions liées à des enjeux de durabilité, mais moi, parfois, j'ai l'impression qu'il y a de telles évidences qui n'émergent pas que je me dis, est-ce qu'on parle vraiment des gens qui sont alignés sur la connaissance en durabilité ?

Donc, je suppose que votre deuxième service, je pense, c'était consolider la gouvernance.

Oui.

Et donc, l'évaluation des pratiques durables au niveau du conseil d'administration. C'est-à-dire que la nature est représentée au sein de ce conseil d'administration ou c'est juste des mesures durables que prennent... Enfin, est-ce que la nature siège vraiment ?

Alors... Je pense que ça dépend de la maturité de l'entreprise à laquelle on s'adresse. Et concrètement, la plupart des entreprises sont pleines de bonne volonté, mais ne sont pas forcément encore assez matures pour avoir comme ça, formellement, une intégration de la nature au conseil.

Ce que je crois, c'est que la volonté y est et que parfois, il manque des outils et des bonnes pratiques à adopter en avançant avec des propositions comme celle-là. Moi, mon premier combat, c'est de créer de l'espace à discuter durabilité.

Plus encore que d'intégrer déjà la nature et tout ça.

Je pense que ça, c'est encore une étape plus loin, en fait. Et probablement assez nécessaire, mais... Je suis encore plus en amont et encore plus pragmatique que ça.

Donc finalement, les entreprises commencent à intégrer la nature dans leur prise de décision. Finalement, elles prennent des décisions en fonction de la durabilité, des décisions stratégiques, etc.

Mais en fait, et j'en ai encore discuté la semaine dernière avec toute une série de personnes. Je pense qu'au CA, il n'y a personne qui a l'intention de nuire, en fait. C'est vraiment rare. En tout cas, moi, dans mes interlocuteurs, ce qui manque parfois, c'est une vraie approche structurée. C'est une approche structurelle.

Est-ce que les entreprises, elles abordent de plus en plus la nature dans leur mission d'entreprise ? La durabilité, est-ce que ça revient dans la mission des entreprises, généralement ?

Je ne suis pas sûre d'être apte à faire une statistique là-dessus, honnêtement. On a un profil d'entreprise qui est quand même pas non plus l'entreprise standard. C'est déjà des entreprises qui doivent être volontaristes, qui ont des projets de durabilité. Donc déjà, c'est peut-être pas la moyenne de tout le panel d'entreprises qu'on a. Mais je crois que oui, je crois qu'il y a un mouvement. La nature, moi, je l'associe quand même presque plus aux questions de biodiversité et autres même si toutes les limites planétaires sont liées à la nature. Et donc, en fait, je crois qu'il y a une précipitation en ce moment sur tout ce qui est bilan carbone et émissions de carbone, qui est indispensable. Mais peut-être... Et je trouve que ça se réveille, parce qu'on a quand même pas mal, même en ce moment, au niveau de la gouvernance, etc., pas mal de formations sur la biodiversité et sur le D&I, d'ailleurs. Et je pense que ça se réveille pas mal là-dessus. Maintenant, le carbone, pour un administrateur, c'est relativement facile. On fait faire un bilan carbone et puis on voit comment réduire. C'est encore une démarche très linéaire auxquelles les administrateurs habituels sont familiers. On prend un statut, on le diminue, on voit un peu là où sont les priorités, on fait une pareto, etc. Donc voilà, je pense que ça, c'est acquis.

OK. Et donc, comment est-ce que vous pensez qu'on pourrait mesurer la mobilisation des acteurs de la société, que ce soit gouvernement, entreprises, individus, autour de ces enjeux environnementaux et sociétaux ? Est-ce qu'il y a des reportings qui sont faits, selon vous, dans le milieu de la consultance durable ?

C'est une bonne question. Je crois que pas beaucoup sauf celles qui sont obligées de faire de la CSRD et qui sont déjà organisées autour de ça. Et peut-être juste après, fatalement, les fournisseurs, le long de la chaîne de valeur de ceux qui sont obligés de faire de la CSRD, donc en particulier les PME qui fournissent des produits. Et là, elles sont peut-être un peu moins prêtes, parce que déjà, elles sont plus petites, donc elles ont moins de ressources pour le faire, mais elles savent que ça leur prend au nez, et donc ils font un peu avancer avec ça.

Oui, ça devient de plus en plus... Enfin, ça va devenir obligatoire, là, le CSRD, non ?

Oui, mais pas pour toutes les organisations, pas pour toutes les entreprises. Et celles qui croyaient que c'était pas obligatoire pour elles sont en train de comprendre et surtout se font entendre, se font dire qu'elles seront quand même aussi impliquées parce que celles pour qui c'est obligatoire ont besoin de retracer toute la chaîne de valeur. Ce qui veut dire que les fournisseurs et les clients de ces structures-là devront aussi avoir des indicateurs. Donc là, je pense qu'il y a quand même un très gros morceau légal qui va faire charnier dans le mouvement.

D'accord. Comment est-ce que vous pensez que l'entreprise pourrait intégrer la nature et les jeunes générations dans son processus décisionnel ?

Je veux juste ajouter un point sur la question précédente, c'est qu'il y a quand même aussi l'accès au fond, l'accès à la finance. Donc la CSRD, on dit que c'est des indicateurs qui vont nous être demandés par les grosses entreprises qui, elles, sont obligées de faire un reporting. Mais moi, j'ai aussi déjà entendu en disant oui, mais l'accès au fond, on va quand même se justifier d'indicateurs de durabilité. Donc finalement, cette CSRD, elle va, pour ces deux raisons percoler un petit peu plus loin encore que sur l'oscopéicienne, qui est des toutes grosses. Donc voilà. Et alors, la deuxième question, c'était quelles seraient des méthodes pour intégrer la jeune génération ?

Oui, c'est ça. Ou la nature dans le processus décisionnel des entreprises. Enfin, qu'est-ce que vous conseillerez aux entreprises si elles veulent intégrer la nature et les jeunes générations dans leur processus décisionnel ?

Je vais réfléchir parce que je n'y ai jamais pensé sous cet angle-là.

La première chose, c'est, je dirais, écouter vos travailleurs. Parce que moi, je crois fort en la double approche, top-down pour poser des questions et commencer à stimuler la réflexion, donc

à partir du conseil d'administration. Et puis aussi le bottom-up, entre guillemets, donc à savoir, c'est les travailleurs qui vont s'approprier ces causes et les faire bouger. Et je pense qu'il y a deux raisons pour lesquelles les travailleurs sont extrêmement concernés et peuvent faire changer les choses. C'est que, d'abord, c'est des parents, je dirais. La grande masse des travailleurs est quand même réceptive au fait de travailler à un monde meilleur pour ses enfants, ou en tout cas moins pire que ce qu'il peut augurer dans les schémas les plus pessimistes. Et l'autre, c'est la jeunesse qui arrive dans les travailleurs. Et donc là, je pense que cette jeunesse, elle est sensible à plein de choses. Et donc, de toute façon, une organisation, une entreprise qui veut avoir une pyramide des âges un peu saine, elle doit pouvoir engager des jeunes. Et ces jeunes, ils doivent pouvoir trouver réponse à leurs questions. Donc ça, je pense vraiment que c'est une façon assez pragmatique, finalement, de faire avancer les choses. Par contre, là aussi, au conseil d'administration... Et je vois un peu quelles sont les initiatives de M. Truyens. Mais au conseil d'administration, moi qui en suis et qui travaille à des directions plus durables pour l'entreprise ou pour l'organisation, je n'ai pas comme ça... Je réfléchis tout haut. On a un comité durabilité... On n'a pas fait venir un jeune en se disant « il va nous changer notre approche des choses ». Je pense que c'est plus fort de notre part en disant « allez interroger vos travailleurs et voyez ce à quoi ils sont sensibles » en leur posant peut-être spécifiquement la question.

Et qu'est-ce que vous feriez ? Quelle est pour vous l'importance des jeunes ? Comment solliciteriez-vous l'opinion de la jeunesse ?

Des choses comme ça, c'est des questions qui doivent peut-être absolument se retrouver comme un enjeu. Mais de là à... Je n'ai pas encore trouvé... Je n'ai pas encore les idées claires par rapport au fait de.. Faire venir la nature, la jeunesse... En tant que... On a l'impression qu'on fait déjà attention. Une fois qu'on fait attention à la durabilité, on sait qu'on fait attention à ça. Donc, voilà

Oui, donc, finalement, ça peut être... Enfin, les freins pour intégrer ces jeunes générations et la nature, ça peut être... Enfin, quels sont les freins, selon vous, d'intégrer la nature et les jeunes en tant que partie prenante ?

Je pourrais que je.. La méconnaissance du principe, déjà, mon frein à moi, c'est comment ça va se faire. C'est un peu abstrait. En pratique, comment est-ce que ça va se faire ? Et puis peut-être comprendre ce en quoi je ne respecte pas dans mes réflexions durabilité, ainsi que celles du

comité fatalement, ce en quoi je ne couvre pas ce type de besoin alors qu'on est déjà dans des réflexions durabilité.

Ok, d'accord. Donc oui, finalement. Quels seraient les défis et les opportunités auxquels les entreprises, qui incluent la nature et les jeunes générations... C'est quoi les défis et les opportunités que les entreprises auraient si elles intégraient la nature et les jeunes générations en tant que partie prenante ?

Opportunités... C'est toujours la même chose. Il faut démontrer que c'est un schéma gagnant en termes de rentabilité aussi, même de court ou de long terme. Mais il faut montrer que ça crée de la valeur.

Oui, finalement, est-ce que les jeunes générations et la nature, c'est compatible avec la maximisation de profits, intégrée en tant que partie prenante ?

Moi, j'en ai vraiment la conviction, parce que sinon, déjà, je ne travaillerais pas là-dedans. Et c'est juste indispensable par rapport à ce qui se profile à nos horizons. Moi, j'y crois beaucoup, mais il faut le démontrer. Il faut démontrer que si on intègre, par exemple, une gouvernance avec un siège pour la nature, un siège pour la jeunesse, et ça a du sens, mais il faut démontrer que ça a plus de valeur que si on travaille déjà à la durabilité, sans forcément réserver ses sièges.

Ok, d'accord.

Je ne sais pas si c'est clair, je ne sais pas ce que je réfléchis tout, donc ce n'est pas forcément super clair, désolée.

Non, c'est clair, c'est clair, j'ai compris. Et si on se focus seulement sur la nature, est-ce que, par exemple, si vous acceptez la nature au sein d'un CA ou en tant que partie prenante, est-ce que vous auriez des pratiques environnementales qui seraient plus rigoureuses et innovantes, ou est-ce que ça ne change rien, selon vous ?

Donc, donner un siège à la nature... Mais déjà, comment est-ce qu'on va l'intégrer, la nature ?

Par exemple, il y a des entreprises qui mettent un expert dans la nature et qui siègent à la place de la nature au CA, par exemple. Donc, ils représentent la nature.

Oui.

Je ne sais pas quel est votre avis là-dessus.

Oui, c'est bien ce que je pensais. Mais de nouveau, je pense que ça attend une... ça nécessite une maturité de la part de l'entreprise. À mon avis, on a cinq ans d'avance. Alors que cinq ans d'avance, par rapport à la maturité des entreprises, pas par rapport aux besoins urgents d'avoir la nature à bord. Mais je crois qu'on est quand même... En fait, moi, ce que j'observe, c'est que déjà, dans un conseil d'administration, peut-être que c'est une question de génération, mais tout le monde n'a pas la même perception de ce qu'est la durabilité et de ce que sont les enjeux pour leur organisation.

Oui.

Donc déjà, première chose, il faut les former. Une fois qu'ils sont formés et qu'ils sont un petit peu, quelque part, alarmés, alors peut-être on peut dire, oui, mais alors prenons un expert en nature. Au moins, invitons-le, je ne sais pas moi, une fois par an. Et alors, à ce moment-là, on va mieux comprendre quels sont les enjeux. Et alors, liés à notre secteur, parce qu'on ne peut pas avoir la nature tout court. Moi, je travaille beaucoup, à mon titre d'administratrice, c'est vraiment dans les soins de santé. Et là où on va avoir un clivage direct, si on amène la nature à bord, c'est oui, mais nous, on guérit les gens. Dans les soins de santé, on a cette double matérialité, c'est qu'on soigne, mais quand on soigne, on pollue. Donc il faut soigner de façon moins polluante, mais il ne faut pas non plus oublier que l'objectif premier, c'est de soigner. Et donc ça, c'est assez complexe et il ne faudrait pas cliver. Moi, c'est tout mon challenge quotidien, c'est d'éviter de cliver en faisant quand même avancer les choses et que chacun s'approprie une série de challenges de durabilité qui sont vraiment à démarrer.

Et vous pensez qu'intégrer un jeune pour augmenter la maturité des entreprises au niveau de la durabilité, donc intégrer un jeune en tant que partie prenante ou dans le CA pour augmenter cette maturité, est-ce que c'est possible ou pas ? Est-ce que les entreprises seraient d'accord ?

De nouveau dans un deuxième temps. Je pense que le premier temps, c'est qu'ils soient informés, qu'ils comprennent vraiment. Éducation, information, c'est toujours à ça qu'on revient. C'est des gens, ils n'ont pas forcément tous la conscience ou même, parfois c'est un peu en faisant le truche, ils sentent bien qu'il y a une espèce de gros nuage au-dessus d'eux, mais c'est pour après eux. C'est un lien, et c'est vrai que c'est intéressant, parce que c'est comment

amorcer...Un truc où le serpent se mord un peu la queue, parce que c'est vrai qu'il y a un problème de diversité d'âge dans les conseils d'administration. Et donc, il faudrait vraiment très, très vite avoir des gens plus jeunes. Et à partir de là, il faut vraiment qu'ils invitent, il faut les pousser à inviter quelqu'un pour leur faire vraiment comprendre qu'il y a des enjeux très importants et que parmi ces enjeux, ils comprennent que diversifier leur panel, leur collège, ce serait vraiment une valeur ajoutée.

Oui, c'est sûr. Et par exemple, si on fait l'hypothèse qu'ils intègrent un jeune dans leur conseil d'administration, quel niveau de pouvoir vous serez d'accord de lui donner à ce jeune ? Ce serait un avis, un vote ?

Pour moi, comme toujours, il vaut mieux commencer par un avis. Et puis, on voit ce que ça donne au bout de deux ans. Et puis, qui sait, peut-être qu'on peut avancer jusqu'au vote. Mais il faut d'abord démontrer. Ça, c'est le problème de nos jours. Enfin, c'est même ça a toujours été le cas. Il faut d'abord démontrer que c'est vraiment pertinent, intéressant, etc. Donc, je commencerai par un avis.

Ok, ça va. Vous travaillez aussi dans les entreprises à mission. Est-ce que vous avez déjà fait de la consultance durable dans ces entreprises de ce type-là ?

Donc... Une entreprise à mission, c'est une entreprise qui se... Non, non, je vois bien, mais est-ce que... Donc, les entreprises à mission, enfin, fatalement, elles sont qualifiées d'entreprises à mission en France et donc en Belgique, il faut interpréter qu'elles soient des entreprises à impact positif de toute façon et qui érigent ça en raison d'être. Et donc, oui, j'en ai. Et en fait, entreprise à mission, c'est intéressant parce qu'on travaille quand même pas mal avec des ASBL qui sont, parce qu'elles sont, en fait, elles pourraient être des entreprises, mais elles se sont mises en ASBL parce qu'elles sont à mission à l'époque. Et donc, ça, c'est un peu... Donc oui, ça, on a comme client. Et ce qu'on a, c'est des entreprises qui ne sont pas des entreprises à mission ou en tout cas pas encore, mais qui souhaitent vraiment développer au moins pour essayer ou au moins pour commencer tel ou tel service circulaire qui rapproche l'ensemble de la chaîne de valeur en disant on reconstruit quelque chose de beaucoup plus local en évitant les milliers de kilomètres qu'on est en train de faire, etc. Et ça, c'est des clients qu'on a. Donc qui ont des mesures environnementales qui sont quand même plus poussées que des entreprises, on va dire lambda.

Donc, est-ce que vous pensez que le statut d'entreprise à mission français, il est transposable en Belgique, du coup ?

Probablement, mais de nouveau, il y a un travail énorme en matière d'éducation pour faire comprendre ce que c'est. Mais via BCorp, moi, je ne pense pas qu'on ait tout fait quand on est devenu BCorp, mais je pense quand même que ça ouvre les yeux sur toute une série de choses. Voilà, c'est un super catalyseur pour commencer.

Et c'est Bicops avec les ODD, tout ça, les objectifs de développement durable. Donc les entreprises, elles ont de plus en plus d'objectifs de ce type-là, quoi.

Je pense qu'envers un conseil d'administration, aller à la recherche d'un label... c'est quelque chose qu'ils comprennent. C'est pas trop compliqué. On peut dire, oui, si on allait chercher tel ou tel label, il y a les plus ambitieux, les moins ambitieux, ceux qui traitent plus d'un changement culturel en interne, il y a ceux qui traitent d'émissions de gaz à effet de serre. Et alors, à ce moment-là, ça, ils comprennent.

Oui, parce que c'est un label qui est reconnu par de plus en plus de consommateurs, donc c'est toujours positif d'avoir ce label-là.

Et avoir un label, oui, ça stimule.

Oui, c'est sûr. Alors que, par exemple, avoir un siège pour la nature au sein du conseil d'administration, c'est peut-être pas reconnu par les consommateurs. Donc, est-ce que la direction serait d'accord ? Enfin, il y a aussi cet enjeu-là qui rentre en compte, peut-être ? L'image, la réputation de l'entreprise ?

Mais ce que je pourrais encore bien voir, mais il faut quand même que la personne qui accompagne ait ça en tête, c'est donc... une mise à jour, un travail sur des canvases, justement, comme les objectifs de développement durable, ou BCorps, etc., mais limite avec une tierce partie externe, et qu'à ce moment-là, il y a toujours un plan d'action qui doit en découler de tous ces travaux.

Et si, par exemple, on a un plan d'action objectif de développement durable, on peut glisser la possibilité d'avoir dans le plan d'action, ok, mais désormais, essayer d'intégrer la jeunesse dans vos structures de décision ou dans vos plans.

titre au moins consultatif, ça, ça peut être un plan d'action. Cela dit, tous ces plans d'action se mettent en place sur des externalités négatives. Et il n'est pas si simple de se dire qu'on nuit à la jeunesse quand on a un... Donc, je reprends typiquement pour un parcours objectif de développement durable. On prend les 17 objectifs, on se dit, OK, sur quoi est-ce que l'organisation est positive, sur quoi elle est négative, elle a des impacts négatifs. Et il faudrait vraiment identifier qu'elle a un impact négatif. Donc en termes de jeunesse, je ne sais même pas quel ODD on irait chercher.

Finalement, ce serait peut-être une reconnaissance légale. Il faudrait créer un nouvel ODD pour la jeunesse.

Oui, mais on a l'égalité des chances. Donc ça, ce serait peut-être là-dedans qu'on pourrait aller.

Et alors, dire à ce moment-là, est-ce que vous avez l'impression que vous êtes représentatif de la société ? Donc, travailler de nouveau par le DINA en disant, oui, mais donc, au niveau de la jeunesse, comment vous faites au niveau de vos prises de décision ? Est-ce qu'elle est respectée ?

Mais ça demande un peu de volontarisme de la part de l'accompagnateur, en fait. Parce que sinon, je pense que cette question ne vient pas si spontanément que ça. Parce qu'il faudrait penser, OK, ça veut dire qu'on est... Quand on fait les priorités, on regarde ce sur quoi on a un impact négatif. Et il n'est pas évident de se dire que quand on fait de la durabilité, on a certainement un impact très négatif sur la jeunesse.

Oui, le lien n'est pas vraiment super facile à trouver.

On est neutre, on est coupable de négliger cette voie-là. Ça, c'est certainement juste. Mais de là à le mettre dans un plan d'action avec les priorités, après, ce n'est pas démesurément compliqué, donc on pourrait le pousser quand même. Mais il faut être conscient. Il faut que l'accompagnateur soit conscient.

En fait, il faudrait remonter l'intégration de ces jeunes au niveau limite national, finalement, ou international.

Oui, ça, ce serait bien. Parce que ça, c'est encore, en effet, au niveau pouvoir public, etc. Les 17 ODD sont matériels pour les pouvoirs publics. C'est peut-être un peu moins le cas pour des entreprises.

Oui, c'est ça. Parce que par exemple, si on prend le Pays de Galles, eux, ils ont reconnu la jeunesse comme étant un membre qui doit faire partie des parties prenantes des entreprises. Donc du coup, les entreprises au Pays de Galles, elles intègrent de plus en plus les jeunes au sein de leurs parties prenantes. Donc peut-être qu'en Belgique, si on transpose ça, ce serait une bonne idée pour que les entreprises fassent le pas.

Oui, et de nouveau, c'est intéressant de se dire que ça s'est déjà passé et qu'il y a des gens qui le font avec succès et tout ça. C'est un peu la méconnaissance qui freine, en fait.

C'est toujours de l'éducation, finalement

Oui, c'est ça. Et je pense que c'est souvent la méconnaissance. C'est « je ne connais pas, je ne sais pas si je serai efficace là-dessus ».

Et il y a la question concurrentielle aussi, du coup.

En fait, il faudrait qu'il y en ait un qui se lance et après... Mais bon, c'est difficile, quoi.

Est-ce que vous pensez que ce nouveau type de gouvernance, donc l'intégration des jeunes générations de la nature, est-ce que ça a un potentiel et est-ce que ça pourrait se créer à long terme ? Est-ce que ça pourrait arriver des entreprises qui intègrent la nature et les jeunes générations dans les prochaines années par exemple ? Vous parlez d'une maturité de 5 ans, peut-être que dans 5 ans ce sera possible ?

Oui, mais en vrai j'y crois et d'autant plus que Évidemment, ça m'amène à Corporate Regeneration parce qu'on y pense, évidemment. Mais... Surtout que, de ce que j'entends, c'est que c'est une jeunesse vraiment top et intéressante. Enfin, je veux dire, c'est chouette, quoi. Une fois qu'on discute, on se rend compte que ça rend bien. Donc, je suis assez convaincue que ça a ses chances. Mais je pense, de nouveau, que la plupart des entreprises... Et de nouveau, je réfléchis à chaud, donc je sais pas peut-être que demain, je dirai autre chose. Mais... J'ai l'impression que la plupart des entreprises ne sont pas encore assez mûres pour oser avancer là-dedans. Mais que oui, dans 3-4 ans, peut-être. En plus, il y a des facteurs d'accélération quand

même, parce qu'il y a l'effet d'engouement. Comme vous dites, s'il y en a une qui se lance, après, ça peut aller plus vite. Mais oui, ça fait certainement partie d'un modèle, même sociétal, plus intéressant que ce qu'on a maintenant.

Oui, c'est sûr.

De toute façon, même dans l'absolu, la diversité entre les âges, c'est un plus.

Et intégrer la nature, ça peut se faire aussi à long terme, vous pensez ou pas ?

Oui, mais par des experts. Un expert qui représente la nature, c'est possible ?

Dans les 3-4 ans qui arrivent ?

A voir, il faut tout remesurer. Mais c'est vrai que maintenant, si je devais penser à un souci, c'est que les entreprises, elles arrivent à peine maintenant à mettre la durabilité au CA. C'est un peu tôt pour encore leur dire, maintenant, changez votre CA pour mettre la durabilité dedans. Ils sont à peine en train d'apprendre à comprendre ce que ça signifie. Donc, ça me paraît un peu tôt maintenant, mais très intéressant. Et qui sait, sachant que toute la gouvernance est en train de changer fort d'allure depuis quelques mois. Ça peut peut-être aller assez vite de se dire, OK, mais maintenant, on chamboule un peu la façon dont ça se passe.

Et quels sont, selon vous, les points positifs à intégrer les jeunes générations et la nature en tant que partie prenante dans la gouvernance d'entreprise ? Ça permet des pratiques environnementales plus innovantes ? C'est quoi le plus, en fait, d'intégrer ?

J'ai envie de dire peut-être que ce serait intéressant de toute façon que par exemple quand on dit on intègre les jeunes il faut aussi qu'ils aient une proposition autre que le simple fait d'être jeunes oui oui non c'est ça alors il faut avoir moi je trouve toujours que même la durabilité en soi ne dispense pas d'avoir des compétences de gestion des organisations enfin il n'y a pas que gestion mais des compétences qui peuvent être valorisées dans le CA mais d'avoir en plus la casquette jeunesse. Mais je pense en effet que c'est intéressant ne serait-ce que parce que ça ouvre complètement ça évite la pensée unique et c'est vrai et ça je pense que les conseils d'administration les plus rigoureux et les plus volontaristes s'en rendent compte c'est qu'on sort quand même des années de pensée un peu unique parce que même profil dans le collège on se ressemblait un peu même s'il y avait des explications dans un sens et puis dans l'autre. Bon, il

y a quand même de belles victoires qui ont été atteintes avec la meilleure mixité des genres au Conseil. Et on repère déjà que ça chamboule, mais positivement. Donc ça, c'est bien. C'est déjà un changement qui fait ses preuves. Et donc, les étapes d'après, c'est en effet la diversité des âges et la diversité des profils encore beaucoup plus. D'aller chercher des profils compétents sur des tendances externes à l'entreprise, vraiment des tendances hyper macro, comme peut l'être le climat. Oui, ça a certainement du sens et de la valeur, franchement.

Ok, ça va, merci. Finalement, on est à la fin de cette interview. Vous avez répondu à toutes mes questions. Pour conclure, y a-t-il encore autre chose que vous aimeriez rajouter sur les différents types de gouvernance qui existent, qui sont plus durables ou non ? Autre que l'intégration pure des jeunes générations au conseil.

Mais je crois... J'avais eu une présentation de Corporate Regeneration par Vincent et Olivier. Je crois que c'est Olivier. Et j'avais eu une présentation il y a... Le temps passe tellement vite. Environ un an et demi, deux ans peut-être même. Et je m'étais demandé si ce n'était pas à explorer en tout cas. Peut-être commencer plutôt. Moi, je suis plutôt une adjuvante de la façon dont nous, on met en pratique la durabilité, à savoir qu'on ne l'a pas mise directement au bord complet, mais on a fait un comité durabilité. Et je me demande jusqu'où ce ne serait pas intéressant de commencer par là. Et c'est des comités plus petits, moins formels, dans lesquels on peut discuter et peut-être qu'on a un minutage un peu moins serré, un peu moins noué. Et donc, nous, ce comité durabilité, c'est très clair. Le comité durabilité, il se voit à peu près tous les mois ou tous les deux mois. Alors qu'au CA, le thème vient deux fois par an. Et on espère tous qu'il arrivera plus souvent, bientôt. Mais donc, dans un premier temps, si on veut que les choses se passent vite, peut-être qu'il vaut mieux commencer par ce qui se met en place maintenant. Sans sauter les étapes, les CA doivent avancer vite et très vite. La semaine dernière, j'ai encore entendu quelqu'un qui disait, pour le moment, donc il y a trois ans, on parlait 15% de nos réunions faisaient intervenir de la durabilité. Donc c'était en gros une fois par an. Trois ans plus tard, on a décidé que ce serait une sur deux. Et dans trois ans, on a décidé que ce serait 100% des réunions qui parleraient de durabilité. Et je trouvais ça super intéressant comme roadmap en fait. Et donc nous, on doit d'abord faire nos preuves comme comité naissant. On parle de durabilité au OCA deux fois par an, on parle de durabilité au comité de durabilité six, sept fois par an, même plus. Et qui sait, on va pouvoir faire remonter ces sujets-là. Ils vont être de plus en plus imbriqués, donc ils vont remonter de plus en plus souvent au CA. C'est une

intention. Et à ce moment-là, peut-être, l'organisation sera plus mûre pour se dire, bon, mais OK, là, vu qu'on en parle tout le temps, on a besoin de voix qui vont tenir ça en permanence.

Et ce comité de durabilité, c'est HELORA, c'est ça ?

Oui.

OK, sur les sites hospitaliers. Et ça, c'était une volonté alors de la direction et du CA de faire ce comité de durabilité ou c'était plutôt une décision qui venait des travailleurs ou plus pour plaire aux patients ?

Et c'est peut-être un levier pour vous. C'est le président qui, en arrivant, a dit, donc il est arrivé, et deux mois après, il a dit, je voudrais qu'on mette en place, je ne sais pas comment ça va s'appeler, mais quelque chose. Et donc, c'est le leadership du président. En arrivant tout de suite. Et quand je dis, ça pourrait être un levier pour vous, c'est non pas de vous adresser au board, mais de trouver des présidents. Ok, votre job, les gars, comme président, c'est de faire bouger les choses à ce niveau-là.

Oui, c'est sûr. Oui, c'est pour ça que je me dis aussi, les jeunes, ça peut être des gens qui vont voir le président et qui vont leur dire, attendez... Parce qu'en fait, les jeunes générations, ce qu'il faut, c'est que ce soit régénératif. Donc ça veut dire que nous, on va avoir les mêmes ressources que vous. Vous avez eu quand vous étiez plus jeune et on veut continuer. out ça, c'est dans la pérennité des ressources naturelles, en fait. Et du coup, c'était plus dans ce sens-là que les jeunes générations pouvaient être inclus en tant que partie prenante dans les entreprises. Mais c'est vrai que oui... Il faut démontrer qu'il faut avoir des projets. On ne peut pas juste arriver, on veut la pérennité des ressources naturelles et c'est tout. Il faut prouver un peu plus aux entreprises.

Il faut démontrer que c'est porteur de valeur.

Oui, c'est ça.

Et ça, ce n'est vraiment pas simple. C'est de l'entrepreneuriat à 100% et ce n'est vraiment pas simple. Mais une fois que c'est fait, on regarde le parcours en disant que c'est chouette, on a réussi. Mais c'est vrai que cette démonstration-là, par rapport au degré de maturité en durabilité

des entreprises et des boards, à mon avis, on est un peu tôt. Mais bon, ça peut faire partie d'une contribution à faire monter le degré de maturité aussi. Donc, c'est un peu des cercles.

C'est sûr, c'est un cercle vicieux, finalement. Mais c'est bien que les travailleurs aident. Enfin, je veux dire, votre président qui a dit « OK, on va mettre en place un comité ». Durabilité, c'est top-down, donc ça, c'est cool. Ça vient du président et bottom-up, ça peut être des travailleurs ou des jeunes, en fait, qui finalement disent que ce serait bien. Ça peut venir aussi des jeunes générations, en fait, ce comité durabilité.

Oui, mais alors, ça monterait difficilement jusqu'au C.A., à moins d'être incroyablement bien relayé par le management, qui lui manque aussi, alors, à mon avis, un peu de formation à ce niveau-là. Mais bon, ça change, et ça change vite, parce que les C.I.O., ils changent, et donc...

Tous les retraités de 65-67 ans sont quand même remplacés par des gens de 40-45 ans qui ont des enfants qui les stimulent. Donc là, je pense que ça peut aller quand même assez vite. Donc voilà. Mais donc le bottom-up, je crois que ça a beaucoup de sens. Mais alors, au niveau de la chaîne de gouvernance, c'est pas aussi simple. C'est pas des jeunes dans l'entreprise qui vont parvenir à dire... Ou si, ils vont créer un espace. Ils vont créer une green team. Et ils vont dire... On fait une Green Team et on serait intéressé de venir présenter les travaux de la Green Team une fois par an au CA. Et ça, à mon avis, c'est super. Parce que le management, je ne vois pas le management refuser ça. Le CA peut être intéressé. Un ou deux administrateurs peuvent se dire « Génial, j'ai enfin l'occasion qu'il me faut pour exprimer à quel point je trouve que c'est un sujet important qui doit prendre des priorités dans l'agenda ». Et ça, ça peut être pas mal. Mais donc, le Green Team doit travailler en accompagnement avec son management et peut-être déjà, en effet, dire au management, après 2-3 travaux et des initiatives, ce serait chouette, même si ce n'est pas du niveau du CA, parce que parfois, c'est à partir du budget que ça passe au CA, même si ce n'est pas du niveau du CA, qu'on essaie de créer une intervention de 15-20 minutes. Dans un CA, pour leur expliquer ce qu'on a décidé de faire, etc. Et ça, je pense que le CA peut être extrêmement réceptif. Mais vraiment, extrêmement réceptif. Donc finalement, il faut un niveau d'éducation à tout niveau, que ce soit les travailleurs, le management... Tout au-dessus du CA.

J'avais juste une dernière question. J'avais vu sur LinkedIn que vous faites partie de la fresque du climat. Ce sont des ateliers que vous organisez. Ma question, c'était, vous disiez

que c'était accessible à tous. Est-ce qu'il y a des jeunes qui participent à ces ateliers ou est-ce que vous touchez la jeune génération ?

En fait, je trouve même, je me suis fait la réflexion ce week-end, je crois, je trouve même qu'il y a plus de jeunes de personnes plus âgées.

Enfin, ça dépend dans quel cadre on les organise. Si c'est dans l'entreprise, il y a un peu tous les âges. Si c'est dans des communes, il y a aussi un peu tous les âges. Mais dans les entreprises, j'ai l'impression que là aussi, le management et tout a peut-être tendance à réserver ça à sa green team. Alors que c'est dommage parce qu'en fait, la fresque du climat... Enfin moi, je suis une super convaincue de la fresque parce que... Moi, je trouve que c'est un outil qui est vraiment... En seulement trois heures, on apprend une foule de choses et on est suffisamment impressionné par ce qu'on apprend pour avoir envie de bouger. Et franchement... Mais justement, j'y pensais, parce que quand je fresque, je me suis dit, mais tiens, c'est marrant, parce que quand je fresque, c'est pas le même public que j'ai, que le public avec qui je travaille quand je fais de la consultance en durabilité. Et je me suis dit, mais c'est bien dommage, j'aimerais bien que quand je fresque... Je puisse fresquer des comités de direction au complet ou des conseils d'administration au complet. Et ça, bon, moi, je ne fresque pas depuis longtemps. Je fresque depuis quelques mois. Mais ça, je le mettrais bien en place. Donc, plus de jeunes dans les entreprises pour les toucher plus, en fait, finalement.

Ben, voilà, c'est la fin de notre interview. Je n'ai plus de questions.

Super, mais j'espère que j'ai pu vaguement contribuer à tout ça

C'est quand même bien parce que même si vous ne travaillez pas dans une entreprise qui intègre la nature et les jeunes générations c'est toujours intéressant d'avoir la point de vue d'un expert en durabilité et même c'est vraiment intéressant j'ai plein de notes donc c'est cool.

Maintenant le point c'est est-ce qu'elle intègre la nature et les jeunes générations donc pas formellement mais on reste dans les soins de santé et HELORA c'est Hypocrate par définition. Donc ça veut dire qu'on soigne tout le monde, on inclut tout le monde. Donc ça, c'est quand même fort dans l'ADN. Mais on ne peut pas dire que formellement, voilà, nous intégrons la nature maintenant, à partir de maintenant, dans toutes nos prises de décision, nous intégrons la nature. Après, vous avez déjà la durabilité, mais ce n'est pas la nature en tant que telle

OK, ça va. Merci beaucoup.

Ravi, si je peux, vous avez des questions supplémentaires. Moi, j'aime toujours bien être poussée à la réflexion grâce à des étudiants. Donc voilà, moi, c'est avec plaisir. Il ne faut pas hésiter.

[Annexe 9 : Retranscription Lena Azzam](#)

C'est juste pour vous demander si ça ne vous dérange pas que j'enregistre l'entretien pour que j'analyse mieux, etc.

Ok, ça va, parfait.

Du coup, on va peut-être commencer par une présentation. Si vous pourriez vous présenter ainsi que votre poste au sein de l'entreprise

Moi, j'aurais peut-être... Bon, j'aurais pu prendre des visuels, mais c'est pas grave.

Excusez-moi, ça bug, j'ai l'impression.

Moi, je m'occupe principalement du plaidoyer. C'est parce que l'Internet n'est pas très fort. Tu veux que j'enlève la caméra ? e vois que mon Internet n'est pas... Là, tu m'entends ?

Oui, là, oui, c'est bon.

Pas de souci. Je vois qu'il y a un petit retard. Peut-être que si on enlève la caméra, il y aura peut-être plus de réseau.

Voilà.

Donc, Kaya, c'est la coalition belge des écopreneurs. Juste en termes d'historique, en 2022, c'est la fusion de Kaya, et d'écopreneurs qui sont mis ensemble pour la coalition des écopreneurs et d'avoir d'autres nouvelles stratégies et un nouveau programme. Kaya sert en fait à représenter une communauté d'écopreneurs et à trois pôles d'activité et rassemblés. Donc là, c'est vraiment rassembler la communauté d'éco-preneurs et on a vraiment cette mission d'ensemble, entreprendre autrement et de booster les éco-entreprises. Et par là, c'est vraiment de justement créer cette communauté pour créer un modèle de référence au niveau de l'économie. Pour le moment, on a plus ou moins 120 membres effectifs, 120 entreprises différentes qui ont soit un

modèle social ou environnemental dans leur chaîne de valeur. Et le Pôle Rassembler a vraiment le but de grandir cette communauté pour vraiment avoir cette influence plus large au niveau de la Belgique, mais aussi au niveau européen. Donc, plus techniquement, ça fonctionne avec des cotisations. Donc, une fois qu'un éco-preneur a envie de rejoindre la coalition, il y a des frais de cotisation dépendant de son chiffre d'affaires.

D'accord.

Tu me coupes cette question ou c'est pas clair ?

Non, pas du tout. C'est très clair.

Le premier pôle, c'est Rassembler. C'est vraiment la communauté d'écopreneurs. Le deuxième pôle, c'est Inspirer. Avec cette communauté, on essaye, via les réseaux sociaux, on est sur LinkedIn, Instagram, mais aussi sur notre site web, on a des paroles d'écopreneurs. Par exemple, on a des entretiens avec des écopreneurs. On essaie justement d'expliquer ce qu'ils font et ce qui fait que c'est vraiment un modèle de référence pour d'entrepreneurs et comment c'est possible d'entreprendre autrement au niveau des objectifs environnementaux mais aussi sociaux à l'échelle de la Belgique mais européen. Donc, on a vraiment ce côté porte-parole des écopreneurs au sein de la société, autant sur les réseaux sociaux, mais aussi à des événements qu'on essaye d'être... Ce que je n'ai pas précisé, c'est le côté rassembler. C'est la communauté, mais on fait différents événements.

Ok, d'accord.

Si tu veux les détails, on a différents événements. Il y a des événements qui rassemblent nos éco-preneurs avec un politique. Ça permet vraiment de nous faire interagir. Le politique avec les écopreneurs, c'est un peu le challenge sur le niveau législatif, différentes compétences, et qu'est-ce qui pourrait changer aujourd'hui dans la société civile pour que les écopreneurs prennent plus d'envie et que ce soit plus simple pour eux d'établir leur modèle.

Là, c'est plus Kaya qui...

Qui, avec d'autres partenaires, est présent à des événements. On a les Kaya Square, où c'est plus des salons. Donc là, c'est des éco-preneurs qui viennent exposer leurs produits à des grands salons. Et du coup, ça leur permet d'avoir une visibilité et même des contacts. Il y a les KS Talk,

où c'est plus un peu comme le format TED, où il y a un panel et des choix sur ça. Là, je te cite des exemples, mais c'est différentes initiatives qu'on fait pour le Pôle Rassembler.

En fait c'est vos valeurs finalement sont Rassembler, inspirer, influencer.

Certains événements se trouvent aussi dans inspirer. On a une communauté, on les rassemble, on crée du lien, du contact entre eux. Et avec ce comité-là, on essaie d'inspirer encore plus de monde. Montrer que le changement est possible et entreprendre autrement, c'est pas juste un idéal, c'est... C'est possible, quoi. Et en mettant l'action à la mise en œuvre. Et puis, c'est un signe, à mon avis, qu'il y a peut-être des autres coalitions, c'est que du coup, on fait du plaidoyer. Le pôle influencer, c'est vraiment, avec notre communauté d'écopreneurs, c'est de comprendre les enjeux politiques et les freins qu'ils ont pour développer leur modèle. Là, on a huit propositions politiques, et ces huit propositions ont été développées via des groupes de plaidoyers.

Il y a différentes thématiques, il y a cinq...

5 pôles, si je ne me trompe pas. C'est financer la transition, la gouvernance, les lignes planétaires, produire consciemment. Et donc, ceux-là, ils ont vraiment été développés en collaboration avec les éco-preneurs et ont été itérés. Maintenant, si tu vas sur le site web, tu en as vraiment huit. C'est vrai que c'est huit positions. Tout le travail qui a été fait l'année passée avant les élections, c'est d'aller voir les différents partis politiques et d'avancer l'autre position dans les programmes électoraux. Cela a été un succès parce qu'on a retrouvé 12 fois nos propositions dans différents programmes. Maintenant, le challenge, c'est de continuer ce suivi avec des accords gouvernementaux et c'est en collaboration avec la coalition qui va être créée, c'est de mettre en place nos propositions politiques avec ces partis. C'est vraiment rassembler, inspirer, influencer et influencer le plaidoyer de la communauté d'éco-preneurs.

Est-ce que vous avez aussi un rôle de consultant ou c'est uniquement une coalition ?

Non, on n'a pas un rôle de consultance. On porte la voix des éco-preneurs.

Et donc, vous n'intervenez pas directement dans des organes de gouvernance, d'entreprise, si je comprends bien ?

Qu'est-ce que tu entends par là ?

Des conseils d'administration, ce genre d'organes de gouvernance.

Kaya possède un conseil d'administration. Nous, moi je suis dans le pôle opérationnel, donc on est quatre dans le pôle opérationnel. Donc il y a la coordinatrice com, la coordinatrice communauté, moi qui fais du plaidoyer, et puis il y a le président, Benoît, qui est dans l'opérationnel mais qui est aussi dans le conseil d'administration. Les conseils d'administration, ils se réunissent tous les mois, comme toute entreprise, l'Assemblée générale. Mais nous, l'opérationnel n'a pas un lien direct. C'est un président qui lui fait le lien avec le conseil d'administration.

Et comment vous pensez que les écopreneurs peuvent intégrer la prise en compte de la nature et des jeunes générations dans le processus décisionnel ?

T'entends quoi par la nature ?

La nature, un représentant du vivant, par exemple, un représentant de la nature qui va, par exemple, s'il y a un budget, mettre ce budget dans des associations de défense naturelle, etc. C'est comme par exemple chez Patagonia, le principal actionnaire c'est la nature donc les bénéfices sont renversés à des associations contre le changement climatique, etc.

Tu peux juste répéter ta question ?

Oui, bien sûr. Comment est-ce que les entreprises, selon vous, elles intègrent la prise en compte de la nature dans leur processus décisionnel ?

Bon, spécifiquement par rapport à la nature, c'est un peu un point compliqué, mais si tu veux, dans le règles d'ordre d'intérieur de Kaya, il y a... Il y a des critères pour être éco-preneur. Et dans certains des critères, il y a justement l'impact environnemental. Et l'impact environnemental, tu peux l'évaluer au niveau du climat, de l'environnement, de la biodiversité. Après, nous, on n'est pas, comme tu l'as expliqué, on n'est pas là pour juger et auditer nos éco-entrepreneurs. On a des critères. Et si on voit qu'il y a une volonté... Et ils font partie de la coalition. Il y a quand même une limite sur leur modèle. Donc, je pense que... Je ne sais pas si ça répond par rapport à la nature même, mais typiquement... Si on prend, je pense à Greens, qui est un de nos partenaires dans l'horeca, ils essaient que leurs fournisseurs soient bio. Et ils sourcent un maximum de produits à ce prix-là.

J'avais aussi une question sur la mobilisation des acteurs de la société. Selon vous, comment est-ce qu'on pourrait mesurer la mobilisation des acteurs de la société, donc ça peut être des gouvernements, des entreprises, des individus, autour de ces enjeux environnementaux ? C'est grâce à ces propositions que vous faites avec le manifeste ?

Oui, beaucoup aussi. Quand on est actrice de com, on a beaucoup de partenariats avec d'autres mouvements qui veulent plaider pour un avenir plus durable. Il y a différentes alliances qu'on a faites. Plus récemment, More Than Enough, je ne sais pas si ça dit quelque chose. On fait partie de 2030, des shifters, la Shifting Week. Ça, c'est des organismes dans lesquels Kaya est présente. On est partenaire et on organise via les Kaya and Friends souvent des événements avec eux. On a vraiment un poids lors de discussions. Il y a vraiment tout un écosystème dans lequel Kaya est présente et un point d'influence. On a récemment été dans la presse et on a créé des tribunes. On a eu un article qui a été publié dans l'Écho et le Soir. On est aussi partenaire d'Ecopreneur Europe. Au niveau européen, on a pas mal d'actions qui sont mises en œuvre avec eux. Et au niveau de la politique belge, ça, c'est tout le monde influencé. Et donc, on a beaucoup de contacts avec différents partis. Pendant toute la campagne, on a vraiment été en lien avec différents... Partie prenante, autant du MR que du écolo, que des engagés. On a même rencontré le PTB. Un exemple que je peux donner, c'est en septembre, il y a la Shifting Week. Là, ça fait partie des... Kaya and Friends aussi. Là, on organise pendant cette 15 week, Kaya a une séance conférentielle et puis des petits ateliers sur différentes thématiques. Et ça, c'est en co-organisation pour 2030.

Donc, on voit la mobilisation des pouvoirs publics vis-à-vis de tout ça.

Oui, c'est ça.

J'ai aussi encore une question. J'ai vu sur votre site que dans vos propositions, il y a la proposition 5 qui traite du changement de la gouvernance des entreprises. Et cette proposition 5, c'est créer un cadre juridique pour une société à mission d'intérêt commun. Est-ce que vous pourriez m'en parler un peu plus, si c'est possible ?

Cette proposition, en fait, elle se base sur la loi Pacte en France, sur la société à mission. Je ne sais pas si ça te dit quelque chose.

Oui.

Mais nous, en fait, chez Kaya, on veut pas juste une entreprise à mission, on veut une entreprise à mission de sociétés d'intérêt commun. Et c'est vraiment prendre en compte autant la dimension environnementale, donc d'avoir une mission avec des critères qui permettent d'avoir un bilan carbone, mais aussi la dimension sociale, donc de prendre en compte le bien-être des employés, donc ça c'est un truc qui est une formation. Mais aussi qu'en fait, ce qui est typique de l'entreprise à Mission, c'est qu'il y a un comité de mission et qu'il y a un pouvoir assez fort parce qu'il peut remettre. Et dans le contenu des missions, ce que Kaya propose, c'est qu'il y ait vraiment des parties prenantes de différents horizons. Donc ça peut être de la société civile en académique, un étudiant, et pas juste de l'entreprise.

Ok, d'accord. Donc ça peut être... Ça peut comprendre alors des jeunes générations ?

Oui, voilà. Kaya n'est pas une société à mission, mais par exemple, chez nous, ce qu'on a récemment lancé, c'est le Next Gen Board. Donc maintenant, deux administrateurs ont démissionné. Maintenant, on a deux nouveaux administrateurs qui ont moins de 35 ans. On est en procédure de proposer plus d'administrateurs de moins de 35 ans à rejoindre le conseil d'administration de KAYA. C'est par rapport à KAYA, mais nous, on n'est pas une société à mission. Ça, c'est une des propositions qui avance assez bien. On a rencontré le gérant de la Fédération des coopératives. On est en collaboration maintenant avec des juristes pour proposer un texte de loi sur la société à mission. Mais voilà, je ne peux pas trop non plus détailler par rapport à ça, mais c'est un peu des actions qu'on met en place maintenant pour poursuivre justement le développement de nos propositions.

Et donc, je suppose qu'une société à mission d'intérêt commun, elle permettrait de créer une société qui est plus juste et plus durable. C'est ça le but, finalement ?

Oui, c'est vraiment... Dans les statuts, en fait, c'est quand tu crées une entreprise, tu dois avoir des statuts. Et ils doivent avoir dans leur statut, leur raison d'être et vraiment la mission qui se sont données comme raison d'être. Et le but, en fait, c'est que si cette mission n'est pas viable ou n'est pas respectée d'une année à une autre, le comité de mission est là pour rappeler à l'ordre et peut justement créer un blocage au niveau du conseil d'administration si la raison d'être de départ n'est pas respectée. Il y a beaucoup d'entreprises qui s'autodéclarent entreprises à mission, mais il n'y a pas un cadre de référence ou un cadre légal qui vraiment rend officielle une société à mission. Le but futur, comme tu as vu dans nos autres propositions, c'est de financer la transition, c'est en fait de permettre, si tu veux. Une stratégie de filtre aussi, une entreprise à

mission où il y aura un cadre de référence vraiment clair dans la loi belge, ça permettra par exemple si il faut financer des financements d'aide publique, une entreprise à mission aura clairement dans leur statut une mention par rapport à un cadre de durabilité et ça permet de diriger de manière plus claire et plus transparente. Il n'y a finalement absolument pas d'action par rapport à cette dimension-là.

Donc en fait, finalement, le statut d'entreprise à mission en français pourrait être transposable en Belgique via ce cadre juridique-là.

Oui, mais nous, le modèle français ne s'imprègne pas de différentes parties prenantes dans le comité à mission et c'est principalement une mission souvent plutôt environnementale, mais qui ne prend pas toujours spécialement la dimension sociale aussi. Alors que chez Pays-Bas, la proposition, c'est ce qu'on met aussi en avant, tout du bien commun.

Vous avez dit donc que dans votre conseil d'administration, il y avait des administrateurs de 35 ans.

De moins de 35 ans.

De moins de 35 ans, voilà. Pensez-vous que l'intégration de ces jeunes générations dans le conseil d'administration, ça conduit à des pratiques environnementales plus justes et équitables que s'ils ne s'étaient pas présents dans ce conseil d'administration ?

C'est une question difficile, parce que je ne pense pas qu'à tout âge le sens de l'environnement est présent. Je ne pense pas qu'on doit avoir moins de 35 ans pour être sensibilisés au changement climatique, mais je pense que ça nous apporte peut-être un peu plus parce qu'on a encore beaucoup d'années à vivre. C'est notre génération. Les générations Z, X, Y ne sont pas tout à fait semblables. Je pense que ça va être un apport considérable en termes de valeur et de diversité.

Oui, c'est sûr, c'est ça les motivations finalement, c'est la diversité au sein du conseil d'administration. Et quels sont selon vous les risques d'intégrer ces jeunes générations dans le conseil d'administration ?

Les risques ?

Oui, par exemple s'il y a trop d'avis divergents ?

Je pense que les risques, c'est que lorsque le CA a été créé, ce sont des personnes qui se sont mises d'accord sur différents aspects. Je pense qu'avec l'accueil de nouveaux membres plus jeunes, il y aura peut-être certaines questions qui vont être remises en question et qu'il faudra rediscuter et que ça pourra créer peut-être des conflits d'intérêt. Ça peut être prendre du temps pour gérer cet aspect-là.

Cette démarche d'intégration des jeunes générations dans le conseil d'administration, c'est vous qui l'avez décidée ? Quelles étaient les motivations ?

C'est pas moi, c'est le président Benoît, qui a entendu parler de Corporate Regeneration. Et donc, il a mobilisé quelques jeunes. Et ça, c'est officialisé hier à l'AG, quoi.

Ok, d'accord. Ah, donc, ouais, c'est vraiment une décision qui est nouvelle, quoi.

Ouais, enfin, qui a été mise en marche déjà depuis le début de l'année, mais qui a été concrétisée.

D'accord. Et donc, comment est-ce que les jeunes, ils sont impliqués, ils ont un avis ou un droit de vote dans le conseil d'administration ?

Ils ont les mêmes droits qu'un administrateur. Nous, on est né ASBL. Il y a 10 administrateurs et donc ils ont autant de poids qu'un autre administrateur.

Ok, ça va, merci.

Il n'y a pas encore eu de conseil d'administration avec les deux jeunes. Le prochain sera dans un mois et donc ce sera le premier. Donc je ne sais pas te dire comment ça se déroule.

Est-ce que vous pensez que l'intégration de ces jeunes générations, c'est quelque chose qui va perdurer dans le temps et que ça va vraiment s'inscrire comme une normalité dans les prochaines années ?

C'est une bonne question. J'espère. Je pense qu'il y a... Je pense beaucoup à la... La plus jeune génération va changer le monde de l'entreprise pour un meilleur. Je pense que le changement ne va pas arriver tout de suite, mais qu'il va y avoir une transition. C'est de plus en plus présent et de plus en plus commun d'avoir des plus jeunes intervenants dans les conseils d'administration.

Je pense qu'on arrive à la fin de cette interview. J'ai fait à peu près toutes mes questions. Est-ce que vous avez encore quelque chose à rajouter sur l'intégration de la nature ou des jeunes générations dans nos organes de gouvernance ? Est-ce que vous trouvez que c'est un sujet qui va de plus en plus être abordé dans les entreprises, l'intégration de la nature dans la gouvernance ?

Non, j'espère que d'autres entreprises prendront l'initiative comme Kaya d'avoir des plus jeunes dans leur CA parce que je pense que ça a vraiment une plus-value et de comprendre notre vision du monde et notre façon de voir les choses et que c'est très enrichissant et que ça apporte beaucoup en termes de prise de décision et de stratégie pour une organisation.

En fait, je voulais vous demander quels étaient les facteurs de réussite de l'intégration des jeunes générations en tant que partie prenante et de la nature aussi ? Au sein des entreprises ?

Je pense que c'est le dialogue. Principalement le dialogue et la co-création, co-construction entre les administrateurs présents avant leur arrivée et leur arrivée qui est vraiment un moment de discussion sur... comment avancer les choses. Après, il me semble, ça c'est Benoît qui... Il y a toute une documentation, une stratégie de comment le NextGen va rejoindre le CA de KAYA. Je pense qu'il y a eu une grosse discussion entre différents administrateurs du KAYA et le NextGen Board. Il y a eu un vote qui a été fait à l'AG, donc il n'y a eu aucune objection. Donc, je pense que c'est vraiment bien accueilli. Les membres de KAYA, chaque personne qui cotise est membre de KAYA, membre effectif de KAYA, ils ont besoin de vote à l'AG. Ils étaient tous pour et très enthousiastes à l'idée d'avoir des jeunes dans le CA.

Oui, donc c'est vraiment quelque chose qui est attractif pour les entreprises finalement. Et quels seraient les défis auxquels les entreprises, incluant la nature et les jeunes générations, seraient confrontées, vous pensez ? Si une entreprise intègre la nature ou les jeunes générations en tant que partie prenante, quels sont ces défis ?

Par rapport à la nature, c'est complexe parce que tu dois avoir tout ton modèle. Si ton modèle ne respecte pas l'environnement, il y a différents des étapes de ta chaîne de valeur, tu vas peut-être devoir restructurer ça et ça peut créer des coûts et être considérant sur ton plan financier. C'est pour un meilleur. Le niveau des parties prenantes, c'est d'accepter la diversité et les divergences d'opinion. On a différentes manières de voir le monde, mais c'est bien de prendre

en compte l'intergénérationnel dans la gouvernance, que c'est clé et qu'il y a un vrai dialogue entre les parties prenantes et que ce n'est pas juste un bol de vision.

Avez-vous des questions supplémentaires ?

Non, Je vous remercie pour votre contribution à ce mémoire

Bonne chance pour la rédaction

Merci beaucoup, bonne fin de journée

Annexe 10 : Retranscription Frédéric Rouvez

Bonjour, on peut commencer déjà par une présentation. Est-ce que vous pourriez vous présenter ainsi que votre poste au sein de votre entreprise ?

Oui, alors moi je suis Frédéric Rouvet, je suis fondateur ou co-fondateur d'Exki, qu'on a créé avec deux amis il y a maintenant 25 ans. J'en étais le CEO jusqu'il y a six semaines. J'ai trouvé effectivement un remplaçant qui a pris la place de CEO, mais j'en reste un des trois actionnaires et un des administrateurs. Et voilà, en gros, c'est ça.

Ok. Est-ce que vous pourriez nous parler de votre expérience dans le domaine de la durabilité ? Comment est-ce que vous avez eu ce déclic de durabilité, cette conscience écologique ?

Donc en fait, la durabilité, la durabilité, la durabilité, c'est quelque chose que j'appliquais. En fait, la durabilité est arrivée chez moi par le bio.

OK, d'accord.

J'étais consommateur bio avant de lancer Exki. Et c'est à ça que ça se réduisait, pour le dire clairement. Alors quand on a lancé Exki, effectivement, on s'est lancé dans le bio. Les gens nous prenaient un peu pour des fantaisistes. On se demandait où était notre barbichette et nos sandales. On venait d'un monde très corporate. Mais c'est sur l'influence de notre vie privée, en particulier de la mienne et de mon épouse, qu'on a lancé le bio chez Exki. Et à partir du bio, on est arrivé dans cette spirale vertueuse du développement durable. En réalité, c'est vraiment

comme ça que ça s'est fait. Le deuxième déclic, le deuxième grand déclic, c'est que nous encourageons les clients à réutiliser leur sac. Ça ne se faisait pas du tout encore dans le commerce. Et donc, nous, on avait des sacs en papier. Et quand le client revenait avec un sac, on lui mettait un petit cachet et il l'avait au bout de cinq et il recevait un café. Et ce qui s'est passé, c'est qu'à la rue Neuve, notre restaurant était à côté des bureaux du WWF. Et le WWF avait commencé à réfléchir à comment faire en sorte d'impliquer les entreprises.

Dans leurs actions, finalement, dans la protection des animaux, etc. Donc, la dame du WWF, qui venait tous les jours et qui, grâce à sa bénéficiation au café au bout de cinq passages, s'est dit, mais en réalité, voilà une entreprise avec laquelle on peut commencer à collaborer. Parce que WWF s'adressait essentiellement aux particuliers à l'époque. Donc on a créé avec eux, on a fait avec eux le calcul de ce qu'on appelait en Belgique l'empreinte écologique. Et on a calculé avec eux l'empreinte écologique de notre entreprise et on s'est donné un objectif de la réduire de 30% ou de 27% en 3 ans. Enfin de 30% en 3 ans et on a atteint 27%. Et puis le WWF a décidé sur cette base d'élargir son spectre aux entreprises. Et puis, quand ils ont commencé à travailler Coca-Cola, là, je leur ai dit, écoutez, ça, c'est pas possible.

Nous, on n'a pas envie d'être associés à une marque comme Coca-Cola dans notre démarche environnementale. Mais ça a été le deuxième gros déclic, le plus complet. Et c'est pour ça que l'entreprise à mission a quelque chose. dans ce cadre-là pour deux raisons. Un, parce que je préparais la transmission et que pour être certain qu'Exki allait continuer à être une entreprise avec une mission environnementale et sociale, il fallait le couler dans le marbre de nos statuts. Et deuxièmement, parce que l'entreprise à mission se donnent des objectifs précis et des milestones, des objectifs à atteindre dans des étapes chronologiques, se donnent des objectifs précis et des milestones, des objectifs à atteindre dans des étapes chronologiques. C'est fort de cette expérience qu'on a faite avec le WWF il y a maintenant plus de dix ans, même beaucoup plus que dix ans, puisque c'était pour les dix ans d'Exki, donc c'est il y a quinze ans à peu près, on avait lancé ça. Donc, il y a eu des étapes de formalisation et de plan d'action.

Est-ce que vous pourriez nous parler un peu plus de la mission d'Exki, ses objectifs, que ce soit sociaux, environnementaux, etc ?

La mission d'Exki, elle est sur notre site, normalement. Proposer au plus grand nombre de gens une alimentation saine, durable, respectueuse de l'homme du bien-être à la fois du personnel et du client, que finalement, on s'est lancé. C'est ce qu'on fait depuis le premier jour. Alors, le

rendre le plus accessible, le rendre représenté, ça paraît paradoxal par rapport au prix, mais ça, on fait moins de marge que fait 25% de marge supplémentaire que nous. Donc si nous faisons 30% de marge, eux en font 40. Donc ça fait même 33% de plus que nous en marge. Mais voilà, on accepte de renier sur notre marge. Pour proposer des produits... Voilà, qui restent accessibles même s'ils ne sont considérés par beaucoup de nos clients dans une en termes d'apport nutritionnel, en termes de qualité de produit, on est proportionnellement moins cher. C'est-à-dire qu'on en a plus dans notre assiette par rapport à la plupart de nos concurrents.

Concernant vos organes de gouvernance au sein d'Exki, il y a un conseil d'administration, un comité de mission grâce au statut d'entreprise à mission. Est-ce qu'il y a d'autres organes de gouvernance ?

Oui, il y a un comité d'audit et de rémunération. On a centralisé le comité d'audit et de rémunération, sauf pour la recherche de mon successeur où le comité de rémunération s'est réuni spécifiquement. Ça n'arrive pas tous les ans. Mais sinon, le comité d'audit et de rémunération, c'est le même comme conseil d'administration et comité de direction. Ça, c'est pour diriger la société. Alors... Et puis le comité de mission, mais le comité de mission ne se réunit pas au même rythme que les autres comités. La administration ne se réunit plus les mois, tandis que le comité de mission se réunit moins souvent. Mais il y a des gens en interne qui sont impliqués, dont le rôle est de coordonner la mission.

Les entreprises, aujourd'hui, elles se sentent obligées de se donner une mission qui a un lien avec le développement durable. Est-ce que vous pensez que c'est une tendance selon vous ?

Alors, il y a deux types d'entreprises. Il y a celles qui portent le projet, comme la nôtre, et qui, effectivement, en font une... ou comme Triodos. Vous connaissez Triodos, la banque ?

Non, je ne connais pas

En tout cas, Triodos, c'est une banque. Dans le monde de la banque, par exemple. Donc, c'est une banque qui a fait depuis le premier jour... Je prends Triodos parce que c'est intéressant de voir comment ils opèrent. Quand Triodos fait du crédit à une société, elle a un double screening. Il y a un screening préalable de la société, elle doit être durable, défendre des valeurs durables. Et si oui, alors ça passe au comité de crédit. Fait-on le crédit et à quel taux ?

Ok, d'accord. Donc ça dépend de certains critères durables. Donc la durabilité de l'entreprise à financer est le critère sine qua non. Et il y a des entreprises comme celle-là. Chez nous, c'est la même chose. On introduit un produit qu'à condition qu'il remplisse certains critères. S'il y a des pesticides, il n'est pas introduit. Donc, il y a des critères préalables. Et ça, c'est un véritable objectif primaire. Il y en a beaucoup qui s'adaptent aujourd'hui à la législation puisque tous les grands côtés en bourse doivent maintenant avoir un rapport CSR et qui donc s'efforcent de trouver dans leur fonctionnement un mode de fonctionnement ou en tout cas un organisme qui peut défendre sa valeur. Et là, elles le subissent. Mais je pense que cette contrainte, parce que c'est devenu une contrainte pour ces entreprises-là, c'est une contrainte, ce n'est pas un souhait, c'est une contrainte. Pour ces entreprises, cette contrainte va amener finalement... À une conscience écologique, peut-être. À intégrer cette... Comme toujours, les entreprises vont intégrer cette contrainte. Alors, plus ou moins bien, mais de le faire va amener l'entreprise à évoluer positivement.

Oui.

C'est vrai, il y a à côté de ça, mais ce n'est pas par obligation, il y a pas mal d'entreprises qui aujourd'hui font du greenwashing pour essayer de capter une certaine clientèle. Moi, j'ai toujours fait le contraire, je l'ai Exki. On a très peu communiqué. C'est vraiment parce que j'avais peur du retour de bâton en disant qu'on communique sur cet événement-là, en fait, se retourne contre nous parce que c'est un des seuls éléments pour lesquels on ne peut pas dire, par exemple, le Coca-Cola. Sous la pression de nos franchisés, on a remis. Moi, j'avais prescrit le Coca-Cola, mais le franchisé, on l'a remis. Et c'est facile après de dire, oui, vous faites soi-disant du durable, mais vous introduisez Coca-Cola. J'ai toujours peur de ces retours de bâton. Tout l'inverse du greenwashing. Bon, maintenant, on fait beaucoup de choses, on le communique mal, donc on doit mieux le communiquer. C'est ce qu'on est occupé à mettre en place. Parce que, justement, le greenwashing fait que certains clients ont l'impression que d'autres font plus que nous. Alors que c'est le contraire.

Pourquoi ?

Parce qu'on le communique mal. Et eux communiquent mieux ce qu'ils font mal. C'est bien ce que je fais bien, que communiquer mieux ce que je fais mal, mais j'avais toujours peur de mal communiquer ce que je faisais bien. Donc voilà, c'est un peu tout le problème. Mais on est en train de redresser là-bas. Il y a des sociétés qui font du greenwashing, clairement. Je pense que

à un moment, le fait de mettre en place des outils de contrôle de ce qui se fait concrètement va faire que ça va se calmer ce jeu-là. Il y a déjà le CSRD qui est déjà une chose qui pourrait aider les entreprises à faire moins de marketing sur leur durabilité et donc faire moins de greenwashing peut-être. Le problème du greenwashing, c'est qu'il décrédibilise tout.

Même les entreprises qui font comme vous, ont des objectifs.

C'est comme ça qu'il faut le proscrire le plus vite possible, en contrôlant les choses, parce que sinon, on va permettre à des entreprises qui n'ont pas bien de communiquer mieux, de communiquer bien, et ça va décrédibiliser tout un secteur qui, lui, essaye de bien faire.

Oui, c'est sûr. Selon vous, comment est-ce qu'on pourrait évaluer la mobilisation des acteurs de la société, que ce soit les pouvoirs publics, les entreprises, les individus, autour des enjeux environnementaux et sociétaux ? Selon vous, comment est-ce qu'on pourrait mesurer cette mobilisation de ces acteurs autour des enjeux sociaux et environnementaux ? Avec des reportings ?

Des audits, oui. Des reporting audités. Parce qu'aujourd'hui, le problème, notamment des pouvoirs publics, c'est « faites ça que je ne fais pas ». Même vis-à-vis des particuliers. L'isolation, enfin les PEB, le PEB pour les particuliers est plus sévère que pour les pouvoirs publics. Pourquoi deux poids, deux mesures ? Ça n'est pas crédible. Peut-il imposer un critère auquel lui-même ne doit pas souscrire ? De la même façon, ça ne tient pas la route. Donc, il faut être très objectif. Et ça, c'est l'audit du reporting qui le permettra, et avoir des critères semblables pour tout le monde. Un reporting clair, audité. Les cabinets d'audit, donc maintenant les sociétés qui ont des cabinets de commissaires aux comptes, les commissaires aux comptes sont en train de travailler là-dessus parce qu'il va y avoir effectivement les audits pour les sociétés cotées en bourse uniquement. Mais après, ça va s'élargir aux autres sociétés. Ça ne mettra pas 5 ans, mais ça arrivera.

Maintenant, on va parler de l'objet de mon mémoire. C'est l'intégration de la nature et des jeunes générations en tant que partie prenante au sein de l'entreprise. Qu'est-ce que vous en pensez ? Est-ce que vous serez prêt à intégrer la nature ou des jeunes générations en tant que partie prenante ?

Oui, alors, moi, individuellement, oui. Le problème, c'est que on est trois actionnaires. Il faut donc être certain que les deux autres acceptent. Ils sont d'accord. Et le problème de cela, c'est

que dans mon actionnariat, j'ai des gens un peu plus âgés qui ne sont pas tout à fait encore prêts à ça, je pense. Donc il faudrait que ça soit la nouvelle génération. C'est une question de génération, ça, je pense, de passer à ça. Moi, j'y crois beaucoup, personnellement. Maintenant, l'entreprise à mission, qui fait un rapport au conseil d'administration une fois par an, est une façon d'intégrer cela sans lui donner un droit de vote. Dans une entreprise, dans une petite entreprise, que ce soit la mienne ou une autre, le conseil d'administration attache beaucoup d'importance à son pouvoir de décision. Et si on intègre un représentant de la nature dans le conseil d'administration avec une voix délibérante, Ça perturbe le jeu classique de pouvoir des actionnaires. Et donc, il y a un moment où... Je ne suis pas pour la brutalité. Oui, il faut au fur et à mesure faire cette intégration. Voilà, je pense que c'est ça que j'aime dans l'entreprise à mission, c'est qu'elle amène le comité de mission à prendre la parole auprès du conseil d'administration, donc permet à des gens qui n'en ont pas l'habitude de venir s'exprimer au nom de la mission, et quelque part la mission chez nous reprend la nature, donc indirectement on y arrive. Et donc cette capacité à prendre la parole, parce qu'un conseil d'administration c'est assez formel, il y a une prise de parole, il faut s'habituer, il faut... [Voilà.De](#) le faire, ça met en marche un mécanisme qui, dans la suite, pourra être beaucoup plus facilement généralisé.

Oui, c'est sûr.

Donc je crois à l'approche progressive par le biais... De l'entreprise à mission.

De ce comité de mission, oui. Et l'intégration des jeunes générations au sein d'un conseil d'administration, qu'est-ce que vous en pensez ?

Alors, sur le principe, je ne suis pas contre le problème des jeunes générations. La préoccupation qu'on pourrait avoir avec les jeunes générations, c'est qu'est-ce qu'on appelle jeunes générations ? C'est-à-dire définir. Il y a des gens qui sont jeunes... jeunes en âge et vieux dans leur tête. Je ne sais pas ce que ça veut dire une jeune génération.

Une jeune génération, c'est les moins de 35 ans en général. Oui, mais voilà, moins de 35 ans. Le monde est-il qu'il est ? À 30 ans, il y a des tas de gens qui pensent de façon différente. Si on doit donner la parole aux jeunes en France, je ne suis pas sûr qu'ils soient très ouverts au développement durable. Quand on vient de voir les élections européennes, c'est l'extrême droite. J'ai un peu un peu de mal avec cette notion de jeune génération, qu'est-ce que ça veut dire ? Je préfère une objectivité, je suis représentant de la nature, et la nature, je représente la nature, ça

c'est clair, quel que soit mon âge. Qu'est-ce que vous allez mettre une jeune génération dans une start-up ? Ils sont tous jeunes.

Oui, c'est vrai.

Et est-ce qu'ils n'ont pas tous une conscience écologique comme certaines personnes plus âgées ont ? Oui, alors, franchement, au lendemain des résultats des élections en France, où beaucoup de jeunes ont voté pour l'extrême droite, je suis un peu perçu. Attention, attention à ces notions qui paraissent tentantes, mais qui sont versatiles. Donc, l'objectivité de la nature, c'est quelque chose qu'on peut voir évoluer. Donc, voilà, je pense que j'ai un peu peur de ce que ça peut être... De ce que ça peut se donner, quoi. Vu les élections, c'est une image, finalement, de ce que les jeunes pensent, ces élections. Et donc... OK.

Comment est-ce que vous pensez qu'on pourrait mesurer l'impact des jeunes générations et la nature dans la prise de décision ? Est-ce que vous pensez que, par exemple, si on intègre des jeunes générations dans le Conseil d'administration, il y aura des pratiques environnementales qui sont plus innovantes ?

Non. Encore une fois, c'est la question de la jeune génération. J'ai dit mal. La nature, c'est objectif. Oui, mais les jeunes générations, non. Mais on sait mesurer l'évolution de la nature, si elle est positive, négative. Les climats de bloc font ça plus longtemps. Il y a des critères qui permettent de mesurer si on va du mieux ou du moins bien. Mais les jeunes générations, encore une fois, ça veut... Il y a des jeunes... Enfin, je veux dire, il y a des jeunes au Front National...

Oui, c'est sûr.

Après, il y a des jeunes qui ont une voix et qui veulent montrer... Oui, mais alors, pourquoi restreindre cette voix à quelques jeunes ?

Ah oui, oui, c'est sûr, ça devrait être pour tout le monde.

Oui, mais c'est ça, ça n'aide pas, ça n'aide pas. Enfin, je ne sais pas, j'ai un peu de mal, je ne comprends pas ce qu'on cherche. C'est peut-être parce que la jeune génération pense qu'elle sera peut-être plus...

Donc quelles seront selon vous les motivations et les freins à intégrer la nature en tant que partie prenante ? Pour les jeunes générations, c'est parce qu'on pense qu'elles seront peut-

être moins inclinés à faire des mesures pour le développement durable, mais pour la nature, quels seraient les freins à intégrer la nature en tant que partie prenante ?

Oui.

Vous pensez que ce n'est pas compatible avec la maximisation de profit ?

Je ne dis pas ça. Je dis simplement qu'il y a la nécessité des transformations de process au sein de l'entreprise qui vont coûter de l'argent pendant quelque temps. Même chez nous, je le vois bien, nous ne ferions pas le sacrifice de la marge avec des produits dont on connaît l'origine. Ils ne sont pas tous bio chez nous. On n'a jamais prétendu ça, mais on connaît tous nos producteurs. Mais par exemple... on utilise des céréales régénératives, qui sont régénératrices. Ça nous coûte 30% de plus que le bio, qui coûte déjà lui-même X% de plus que le non-bio. Donc, c'est un sacrifice de marge. Si on voulait poursuivre l'objectif de rentabilité, on ne se préoccuperait pas de céréales issues de l'agriculture régénératrice. Donc, la plus grosse contrainte, ça va être si l'entreprise est-elle prête à sacrifier une partie de la rentabilité le temps que toute l'industrie s'adapte. Et le problème, c'est le problème concurrentiel. Dans mon métier, la concurrence, oui, elle existe, évidemment, mais elle reste locale. Il y a des métiers dans lesquels la concurrence, elle est internationale. Et quand on importe un produit qui n'intègre absolument pas les critères de la nature et qui, grâce à ça, sont 15% moins chers que les autres, quelque part, il faut avoir un message très fort et une clientèle très fidèle pour que la clientèle accepte de payer X% de plus. Or, aujourd'hui, on est dans une situation où le... de l'augmentation de tas de prix, notamment l'énergie, même si ça s'est stabilisé. Mais le pouvoir d'achat des gens, quoi qu'il en soit, en Belgique, il a été un peu corrigé par la décréation automatique, mais le pouvoir d'achat s'est écrasé. Donc, ce n'est pas évident d'expliquer à quelqu'un, à une ménagère ou à un chef de famille ou à n'importe qui, ou à un étudiant que maintenant, en ce compris son ordinateur, ses chaussures, ses vêtements et sa nourriture, et son loyer parce qu'on aura mis les logements à des normes de PEB acceptables, alors que comment il va ? Où va-t-il trouver l'argent ?

Oui, c'est sûr.

Donc il faut trouver en fait un entre-deux. Je pense qu'il faut. En fait, c'est comme toujours, il faut éviter la brutalité. La brutalité va engendrer un rejet ou des souffrances. Donc il faut aller vers quelque chose de plus progressif. Retracer des trajectoires plus qu'imposer brutalement. Alors certains diront que non, parce que tant qu'on n'impose pas brutalement, il n'y a rien qui

se fera. Mais il faut dire aussi que l'Europe. Or, l'Europe n'a pas sa capacité d'autoproduction, de tout. Donc, on va continuer à importer des tas de produits. Mais je vois que tu as du vernis sur tes ongles. Si tu dois avoir demain du vernis à ongles durable, tu vas payer, à mon avis, deux fois le prix. Beaucoup plus cher, oui, c'est sûr. Est-ce que tu vas le faire pour autant ? Peut-être pour une fois de temps en temps, mais pas pour tous les jours. Et tout à l'avenir. Les vêtements, je ne parle pas des vêtements. Aujourd'hui, on achète beaucoup trop de vêtements. Donc finalement, le pouvoir d'achat ne peut pas se permettre de pouvoir tout modifier. Je pense qu'il faut habituer les gens à compter mieux et moins, mais il faut que ça va passer par des sacrifices. Et ça, c'est compliqué à expliquer aux gens parce qu'ils ont eu l'habitude. Pour une jeune fille ou pour un mariage ouais donc finalement la conscience psychologique c'est qu'à certains moments peut-être bah en fait la conscience psychologique elle s'arrête souvent sur le pas de sa porte ouais bah peut-être pour l'amusement peut-être que les gens se disent ah non c'est bon enfin ça dépend en fait ça dépend des gens je pense

J'ai encore une question. Selon vous, quels seraient les facteurs de réussite d'intégration de la nature en tant que partie prenante ? Comment est-ce que vous pourriez l'intégrer au mieux au sein de vos organes de gouvernance ?

Je pense qu'en fait, tout vient de la carotte. Ce à quoi je crois vraiment, c'est quand on récompense ceux qui font bien.

Donc ce serait les pouvoirs publics qui donneraient la carotte.

Oui, et je pense qu'il y a beaucoup d'argent qu'on pourrait affecter à ça plutôt que à d'autres choses. Et récompenser ceux qui font bien, c'est un principe vertueux. Et si on compense... comme on est en train d'essayer de les mettre en place, de ceux qui sont perçus sur ceux qui font mal, ceux qui utilisent le coton avec la part de pesticides, ils doivent payer une espèce de contribution. Cette contribution étant réinvestie à récompenser ceux qui font bien en Europe, on arrivera à quelque chose de positif. La politique agricole doit être par exemple revue dans ce sens. de produits avec exploitation intensive et appauvrissement de la terre doit être compensée par un droit d'entrée qui va récompenser ceux qui, en Europe, font de l'agriculture dégénératrice. C'est le régalién qui va permettre la correction. Ce n'est pas l'individu. Il faudra des règles. Et des règles de compensation profitables pour ceux qui font bien.

Donc Exki, c'est une entreprise qui est belge ou française ?

Oui.

Une entreprise belge, mais elle possède le statut d'entreprise à mission qui est un statut français. Donc est-ce que vous pensez que ce statut serait transposable en Belgique ? Oui.

Il doit l'être. Moi, je lui ai un gros travail là-dessus. Je suis toujours contre le fait d'aller... En demandant trop, on finit par rien obtenir. Je trouve que le statut tel qu'il existe en France est parfait. Je ne vois pas pourquoi on voudrait... Le modifier. Tellement plus simple d'adapter, de faire en sorte que ce qui fonctionne... Et il est porté par des belles entreprises. Arrêtons de vouloir toujours faire différemment. J'ai un peu de mal avec ce que c'est les entreprises à mission avec un intérêt commun, je pense. Encore une fois, qu'est-ce que ça veut dire l'intérêt commun ? Si la nature n'est pas l'intérêt commun, je ne comprends pas pourquoi, tout d'un coup, on doit aller compliquer ce qui serait système d'adapter.

Oui, c'est vrai. Est-ce que vous pourriez parler un peu du comité à mission dans votre entreprise ? Comment est-ce que ça fonctionne ?

Le comité d'admission se compose de deux personnes de l'interne et de deux personnes de l'externe. Et en fait, il y a eu d'abord, sur base de la définition d'admission, les quatre critères qu'on a mis en perspective avec les 17 objectifs de l'ODD. veut aller. Donc il y a un plan d'action pour chacun des objectifs. Il y en a une dizaine qu'on a repris dans lesquelles on a quelque chose à concrètement, à faire concrètement. Et donc le comité de mission, il suit ce plan d'action-là. Et puis là, on fait rapport auprès du conseil de l'association. Comme c'est assez nouveau, ça va être un premier rapport cette année. Mais il y a eu le plan... Et en parallèle de ça, on a établi un bilan carbone.

Donc en fait, finalement, ça a un peu transformé votre mission, donc vos quatre piliers de base vers un développement qui est plus durable.

Oui, un approfondissement de ces quatre piliers. 15 800 et quelques mille tonnes de CO2, dont on s'est rendu compte qu'en fait, la plus grande partie venait des intrants. Le scope 3. Et le scope 3, comment peut-on l'améliorer ? Le scope 3, on doit l'améliorer en faisant en sorte que nos fournisseurs adoptent eux aussi le...

Oui, parce que finalement, vous dépendez d'eux aussi, en termes de...

On dépend énormément d'eux, surtout dans notre métier d'alimentation. C'est l'agriculture, en fait. C'est la production agricole qui est chez nous la plus lourde. Donc, qu'est-ce qu'on peut perdre d'être occupé à essayer ? C'est comme ça qu'on est allé vers les céréales régénératrices. Enfin, ici, l'agriculture régénératrice. Pourquoi que ça améliore le bilan carbone de nos fournisseurs, mais aussi le nôtre, indirectement. Donc, voilà, on est obligé à réfléchir en disant

Il y a beaucoup de fournisseurs, donc c'est difficile d'intervenir dans le processus de production.

Oui, mais on a quelques fournisseurs clés. Les légumes.

Oui, donc finalement, en poussant ces fournisseurs à intégrer des mesures environnementales, ça permet de créer une société qui est plus juste et durable. C'est une transformation. C'est ça le but du scope 3. La plupart des entreprises dépendent de leur scope 3. Le problème du scope 3, c'est qu'il faut que les entreprises aient des mesures carbone. Et donc, en le faisant, on va améliorer le mot. Oui, c'est sûr. **Et vous pensez que ce type de... Donc, les entreprises à mission, c'est quelque chose qui va arriver de plus en plus ?**

Oui.

Les entreprises vont de plus en plus devenir des entreprises à mission ?

Oui, ou... Moi, j'aime pas, mais le... Un BCorp, le label BCorp ? Quand je pose la question, beaucoup de consommateurs ne connaissent pas ce label. Et donc, quand on ne comprend pas ce que c'est, en fait, finalement, on ne l'intègre pas. Tandis qu'entreprise à mission, on sait directement quelle est votre mission, on pose des questions plus facilement. C'est beaucoup plus clair et c'est en relation directe avec le métier qu'on exerce. BCorps, c'est indépendamment du métier dans lequel on est. C'est les mêmes critères pour tout le monde. Moi, je trouve ça moins intéressant. C'est une checklist, donc c'est beaucoup plus facile à mesurer.

C'est vrai que finalement, tous les secteurs ont ce même questionnaire.

C'est facile pour les contrôleurs, mais pour les valeurs à défendre au sein de l'entreprise, je trouve ça plus compliqué.

Est-ce que selon vous, les entreprises vont de plus en plus intégrer la nature et les jeunes générations en tant que partie prenante ou se diriger vers une entreprise à mission ?

Qu'est-ce que vous en pensez ? Je l'espère. Je pense que ça doit se faire. Et donc, ça va se faire. **Oui, finalement, il faut que les pouvoirs publics poussent un peu les entreprises pour cette intégration.**

C'est vrai, alors qu'on pensait que c'était un sujet qui était très actuel.

Exactement.

Et ce qui est dingue, c'est que les jeunes qui, croyons-nous, n'étaient pas, ont voté contre, quelque part. C'est dingue.

C'est vrai qu'on sent mon mémoire en écrivant la partie théorique sur les jeunes en tant que partie prenante. On voyait que les jeunes étaient de plus en plus... Ils voulaient... Enfin, avec les marches contre le climat le vendredi, etc. Je pensais qu'ils étaient plus sensibles au changement climatique. Et finalement, je devrais en parler, en fait, des élections dans mon mémoire. Parce que c'est un retournement de situation, finalement.

Les élections ont permis de voir finalement pour qui les jeunes ont voté pour quel mouvement je suis pas sûr qu'ils aient beaucoup voté pour les écolos non ça c'est sûr ouais parce que finalement c'est un truc qui vient après en fait j'ai l'impression que le développement durable on en parle tout le temps et au moment des élections il faut faire des choix importants on en parle un peu moins donc il faudrait faire plus de sensibilisation peut-être

Oui, c'est sûr.

Parce qu'Ecolo, finalement, ils n'ont pas eu tant de voix que ça, alors que c'est leur business. Oui, mais pas trop. C'est encore pire ailleurs, mais c'est assez dingue.

On arrive à la fin de cette interview. Pour conclure, y a-t-il encore quelque chose que vous aimeriez rajouter ?

Non, rien de spécial.

Parfait, merci beaucoup de m'avoir accordé cette interview. Je pense qu'on est dans les temps, en plus, donc parfait.

Merci beaucoup, au revoir.

Annexe 11 : Retranscription Géraldine Deleuze

Est-ce que vous pouvez vous présenter ainsi que votre poste au sein de N-Group ?

Oui. Je m'appelle Géraldine Deleuze et je suis la directrice RSE de N-Group depuis un peu plus d'un an et demi.

Ok.

Et donc Ngroup, c'est un groupe média privé, francophone, qui reprend les radios Énergie, Nostalgie, Énergie+, Nostalgie+, et Chérie.

Ok, d'accord.

Donc c'est tous des radios et des médias.

**Pourriez-vous nous parler de votre expérience dans le domaine de la durabilité ?
Comment est-ce que vous avez eu un déclic pour vous lancer dans la durabilité finalement ?**

Mais en fait, ça fait plus ou moins 15 ans que je travaille chez Energy et puis chez Energy Nostalgie. Et en fait, je gérais avec le directeur général tous les projets qui étaient plutôt en dehors du business, donc en dehors de la radio. Donc, on gérait tout ce qui était l'éco-team, le management participatif, tout ce qui était bilan carbone, etc. Et en fait, il y a deux ans, on s'est rendu compte que tous ces sujets faisaient partie de la durabilité de la RSE. Et c'est pour ça qu'on a créé un poste qui allait pouvoir gérer tous ces projets-là.

D'accord. Donc, j'ai vu que vous étiez un comité à mission dans l'entreprise.

Oui.

Est-ce que vous pourriez nous en parler un peu plus de comment est-ce qu'il fonctionne, etc.?

Donc, en fait, on a créé, on a eu le premier comité en janvier 2024. Donc là, ça fait un an et demi qu'il fonctionne. Et donc, on a 10 personnes dans ce comité. Donc, 10 personnes, 5 internes et 5 externes. Et donc, c'était un comité qui est assez représentatif, de la société au

niveau parité homme-femme, au niveau des âges, etc. Donc, on a des représentants de la jeune génération. On a des responsables d'entreprises externes qui n'ont rien à voir avec notre business. Et alors, nous, on a notre CEO qui est aussi dedans. Donc, ça, ça dépend. Je sais qu'il y a des sociétés où le CEO n'y est pas, mais... Nous, il est dedans.

Et selon vous, comment est-ce qu'on pourrait évaluer la mobilisation des acteurs de la société, qui sont les gouvernements, les entreprises et les individus, autour des enjeux environnementaux et sociétaux ?

Comment est-ce qu'on peut mesurer cette mobilisation ? Justement, moi, je trouve que c'est très compliqué de mesurer ça déjà au niveau des entreprises, parce qu'on voit qu'il y a...des entreprises qui bougent et d'autres qui ne bougent pas ou qui se mettent seulement en chemin. Je pense que la CSRD va aider à avoir une vue globale de la manière dont les entreprises évoluent. Mais en même temps, ce n'est pas sur tous les sujets non plus. Pour l'instant, en tout cas, il n'y a pas un baromètre précis au niveau des entreprises. Et au niveau des politiques et du gouvernement, je trouve ça encore plus compliqué parce qu'à part voter des lois qui pourraient obliger les entreprises à bouger, il n'y a pas grand-chose pour l'instant.

Oui, c'est vrai. Si on se penche un peu plus sur les parties prenantes, pourquoi est-ce que vous avez intégré des jeunes générations au sein d'un comité à mission ?

Pour la diversité des âges, je suppose ?

Oui, et la diversité des avis aussi.

Donc en fait, on a pris un jeune de la boîte, un jeune qui venait d'arriver dans notre société, donc qui n'était pas non plus formaté, entre guillemets, par son trajet chez une groupe, et un jeune de corporate, régénération justement, pour avoir des avis externes et une certaine liberté de parole aussi. Donc ça, c'est quelque chose d'important dans le comité.

C'est que tout le monde peut dire ce qu'il pense.

Voilà, on est en toute bienveillance et il n'y a pas de jugement. Et donc, c'était important pour nous d'avoir...

Voilà, des voix de jeunes.

D'avoir cet avis-là.

Est-ce que vous seriez prêts à intégrer un représentant de la nature au sein de ce comité à mission ?

En fait, on l'a en quelque sorte parce qu'on utilise le système des gardiens. Et donc, il y a deux personnes qui sont gardiennes de la nature et des limites planétaires. Donc, en fait, c'est déjà, si on veut, intégré d'une certaine manière par ce système de gardiens. Puisque du coup, chacun donne son avis en tant que personne et après elle donne aussi son avis en tant que gardien de la nature selon vous quelles sont les principales mesures environnementales adoptées est-ce que en intégrant ce gardien de la nature dans ce comité à mission est-ce que cela vous a mené à mener plus de mesures environnementales ou pas forcément je pense que ça permet d'avoir un oeil critique par rapport à des décisions qui peuvent être prises. Alors, c'est vrai que les choses qui sont discutées en comité d'impact sont déjà accueillies de manière positive, puisque autour de la table, forcément, ce sont des personnes qui sont motivées par la chose. Donc, évidemment, c'est plus facile. Mais c'est vrai que d'avoir ce gardien de la nature permet peut-être d'aller plus loin. Ou peut-être on aurait trouvé un consensus entre les autres, mais que d'avoir quelqu'un qui porte ça permet peut-être d'aller plus loin dans la décision.

OK. Et comment est-ce que vous mesurez l'impact de ce Gare de la Nature et des jeunes générations dans les prises de décisions ?

Est-ce que... Ça, c'est assez difficile. Je vois pas comment... Ce qu'il y a, c'est que les décisions qui sont prises le sont collectivement. Donc, chaque.. J'ai envie de dire qu'on est quand même toujours tous plus ou moins d'accord. À partir du moment où c'est une décision qui va dans le bon sens. Donc voilà, chacun a son avis. On n'a pour l'instant pas eu de décision où certaines personnes disaient je ne suis pas du tout d'accord ou je ne peux pas vivre avec ça. On n'a pas eu l'exemple encore jusque maintenant.

Ok. Pensez-vous que l'intégration des jeunes générations dans ce comité à mission, ça a mené à des pratiques environnementales qui sont plus innovantes ? Est-ce que les jeunes, est-ce qu'ils avaient des idées plus innovantes que les autres ou pas forcément ?

Je ne sais pas si on doit dire innovantes, mais peut-être moins cadrées.

Ok.

Puisque nous, on est quand même dans... dans la société depuis un certain nombre de temps. Donc, c'est vrai qu'on a peut-être déjà des modes de pensée qui sont un peu cadencés par

rapport à ce qu'on connaît ou par rapport au budget. Et c'est vrai que, du coup, les idées qui arrivent sont peut-être moins cadrées, donc un peu plus innovantes aussi.

Selon vous quelles sont les motivations et les freins à intégrer le gardien de la nature et les jeunes générations dans votre comité c'était quoi les motivations et les freins

Les motivations c'est pouvoir réfléchir d'une manière différente c'était ça aussi le but du comité de vision c'était de se dire on a envie de se faire challenger par rapport à notre stratégie. On a envie de faire bouger les choses et de pouvoir réfléchir et grands sont forcément, comme je vous disais, cadenassés par le budget, etc. Donc c'était plutôt s'ouvrir l'esprit. Donc dans ce sens-là, je pense que c'était positif d'avoir justement cet apport. Et au niveau du frein, franchement, on n'a pas eu de réticence par rapport à certaines choses, on était plutôt dans l'ouverture et dans l'envie de faire avancer les choses.

Il n'y a pas forcément un frein, alors ?

Non.

OK, d'accord.

Après, le frein, ça peut être aussi... C'est peut-être eux, parfois, qui peuvent se mettre des freins en disant est-ce que moi, j'ai ma place dans un comité où il y a, par exemple, le CEO d'une boîte ? Donc, c'est vrai que c'est important de pouvoir mettre les choses au clair au départ, de mettre des règles en disant que tout le monde a le droit de parole avec la même importance, etc.

Et selon vous, quels sont les facteurs de réussite de cette intégration ? Que ce soit autant les gardiens de la Nature que les jeunes générations, c'est quoi les facteurs de réussite ?

Je pense que c'est la dynamique qu'on arrive à instaurer. Moi, je vois là, on a fait 3 ou 4 parents et on sent qu'il y a vraiment une dynamique qui se met dans le groupe on sent qu'il y a une bienveillance et une confiance entre les membres et qu'on arrive à dire des choses qu'on dirait peut-être pas dans un autre groupe parce qu'on sent que tout le monde est aligné par rapport à ce qu'on veut faire donc c'est vrai que forcément d'un comité de vision l'objectif on a tous le même on veut que notre entreprise soit en transition et donc. Je pense que... Il y a vraiment une vision commune, finalement.

Oui, c'est ça. C'est ça qui rassemble. Est-ce qu'il y a eu des défis au début de cette intégration ou pas du tout ?

Moi, j'avoue que le défi, c'était plutôt... Au début, je me suis dit, OK, est-ce que je vais avoir des sujets à apporter tous les trois mois ? Est-ce que je vais avoir le temps entre les comités de mettre certaines choses en place ? Et en fait, ça a été balayé assez vite parce que des sujets, il y en a [mille](#). Et justement, là, au dernier comité, on s'est dit comment est-ce qu'on peut avancer mieux entre deux comités. Donc, c'est de se dire à la fin d'un comité, c'est de se mettre des tout doux et d'avancer même par petits groupes sur certains projets pour avancer encore plus vite.

Oui, j'ai vu que c'était des ateliers finalement que vous organisez un petit peu ou...

Mais en fait, on a à chaque fois des sujets bien précis. Donc, c'est vrai qu'on aimerait avancer plus peut-être entre les comités. Donc là, on essaye de voir comment fonctionner comme ça.

Et votre comité initial, il s'organise combien de fois par an ?

Trois à quatre fois par an.

Trois à quatre fois par an, OK.

Oui.

Merci.

Tous les trois mois, plus ou moins.

Pensez-vous que ces mesures environnementales et donc l'intégration des gardiens de la nature et des jeunes générations, en tant que partie prenante, est-ce que c'est compatible avec la maximisation de profits ou pas du tout ?

Je crois qu'on n'est pas du tout dans cet objectif-là. On est plutôt dans le fait d'assurer la pérennité de l'entreprise dans le futur. Et donc, on n'est pas forcément sur le profit et l'augmentation du profit.

Ok, d'accord. Est-ce que vous aimeriez intégrer davantage de jeunes générations au sein du comité à mission ou pas forcément ? Et si oui, comment est-ce que vous feriez pour attirer ces jeunes au sein de votre comité ?

On ne veut pas forcément en avoir plus dans le comité parce que le comité, on est déjà 10. Et en fait, on se rend compte que... quand on veut donner la parole à tout le monde sur plusieurs sujets, ça prend déjà beaucoup de temps. Par contre, on réfléchissait à organiser une assemblée des parties prenantes. Et là, on voudrait demander des avis par un questionnaire qu'on pourrait envoyer à beaucoup plus de monde, à des auditeurs, à des jeunes, etc.

Là, on prendrait plus compte des avis et des idées à ce moment-là.

OK. Quel niveau de pouvoir est-ce que vous donnez à ces jeunes et à la nature dans votre comité à mission ?

Notre comité à mission, c'est un organe de challenge. Ce n'est pas un organe de décision. Souvent, on porte un projet qui est bien ficelé et qu'on amène au comité de direction qui prend la décision. On est plutôt un organe d'avis. Mais bon, comme on va assez loin dans le projet, généralement, la décision va de soi après. Mais donc, ça, c'est la différence avec le comité de direction, en fait.

D'accord.

Et dans le comité de direction, il n'y a pas de jeunes ni de représentants de la nature, comme il y en a un dans le comité de vision. ****

Il y a ces représentants-là dans le comité à mission. Est-ce que vous pourriez citer des exemples concrets d'innovation, d'initiatives réussies résultant de cette intégration de la nature et des parties prenantes ?

Par exemple, là, on avait beaucoup travaillé sur notre charte voyage. Donc, c'était d'arriver avec une proposition concrète pour diminuer les voyages en avion. Donc, ça, c'était la proposition de base. Et en fait, la proposition qui en est ressortie, c'est qu'on n'autorisait plus l'avion. Donc, on était un cran plus loin.

Oui.

Mais par contre, on a beaucoup travaillé sur les exceptions. Il y a des choses qui sont inévitables. Si on doit absolument aller quelque part, mais que ce n'est pas joignable autrement qu'en avion, on a vraiment fait tout un arbre décisionnel pour arriver au fait qu'on utilise le moins possible l'avion. Ils sont allés un cran plus loin en disant qu'ils pourraient compenser aussi dans leur

budget RSE. Et donc, en fait, nos différents départements, s'ils prennent l'avion, doivent verser leur compensation au budget RSE pour pouvoir développer d'autres projets. Donc ça, c'est quelque chose qui a été porté par le comité de vision, en fait.

Oui, c'est vraiment intéressant.

Et c'est ça, en fait, que je vous disais aussi, c'est de pouvoir... Toujours aller un peu plus loin. Donc, la proposition, c'était diminuer au maximum l'avion. Et puis, on en ressort avec une groupe qui refuse les voyages en avion. Donc, on va un peu plus loin.

C'est toujours aller plus loin.

Oui, c'est ça.

Quel conseil donneriez-vous à une entreprise qui veut intégrer des gardiens de la nature ou des jeunes générations dans leurs organes de gouvernance ?

Je dirais de se faire aider, parce que c'est pas trop facile si on lead un comité, de pouvoir en même temps rappeler les gardiens, etc. Donc c'est vrai que nous, on a Vincent Truyens dans notre comité, et c'est une manière d'avoir quelqu'un de l'extérieur qui est lui le gardien de tout ça. Parce que c'est vrai que c'est pas... Ce n'est pas toujours évident quand on est dans une réunion déjà à 10 personnes de se dire « Ok, je dois penser à ça, faire ça. Donc je pense que se faire aider, c'est bien. Et cette volonté vraiment d'intégrer ces représentants, elle venait d'une volonté d'une groupe à être plus durable, etc.

Oui, c'était vraiment... On s'est dit qu'on devait sortir de notre cadre habituel.

Si on voulait voir différemment les choses et poser des questions qui dérangent, entre guillemets. Comme là, on est en train de fort réfléchir sur le business model, puisque nous, notre business model, c'est la publicité. Et donc, publicité et durabilité, ça va pas trop ensemble. Donc, c'est vrai que c'est des questions qu'on ne se pose pas forcément dans l'organisation de tous les jours, dans le day-to-day. Et c'est de prendre suffisamment de recul et de déposer ça dans un autre organe qu'un organe de décision. Ça permet d'ouvrir un peu les mentalités, de voir les choses qu'on peut mettre en place. C'est vraiment une plus grande diversité, finalement, des modes de pensée.

Et en fait, vous voulez changer un peu votre modèle économique. J'ai vu aussi intégrer davantage les parties prenantes, si c'est bien ce que j'ai lu dans le manifeste.

Oui. Justement, parce que nous, on se rend bien compte que comme on est un média privé, notre chiffre d'affaires ne vient que de la publicité. Donc, on a besoin de tout notre écosystème pour changer un peu les choses. Donc, on a beaucoup de liens avec nos régies publicitaires qui, elles, vendent la publicité pour nous parce qu'on se rend compte que les choses doivent bouger à tous les niveaux si on veut que... continuer à exister, en fait. Parce qu'on se rend bien compte qu'à un moment, la publicité n'existera plus telle qu'elle ou n'aura plus de sens. Et donc, c'est pouvoir aller plus loin par rapport à ça.

Les jeunes, ils ont peut-être envie de... Ils ont peut-être des visions qui sont différentes et qu'ils peuvent apporter. Et ces jeunes, ils ont quel âge, si je me permets ?

Je pense qu'ils doivent avoir 25 ans.

OK, d'accord. Donc, vous avez en fait finalement un statut un peu d'entreprise à mission, mais belge. Et vous pensez que ce statut d'entreprise à mission français est-il transposable en Belgique ? Et si oui, est-ce qu'il faut inventer un statut qui ajoutes d'autres règles, comme les e" entreprises à mission d'intérêt commun"?

Je pense qu'ils sont en train de voir comment transposer ça en Belgique, en tout cas au niveau de la politique. Après, moi, je pense que nous, par exemple, nos statuts n'ont pas été changés par rapport à ça, mais ça ne nous empêche pas d'avancer. Donc, c'est vrai qu'il y a peut-être des grosses sociétés qui bougeront plus parce qu'ils sont obligés ou qu'ils doivent... Mais je pense... Pour moi, le challenge est ailleurs. C'est vraiment essayer de faire bouger les sociétés qui peuvent sans... Sans obligation.

Oui, c'est vrai.

Mais bon, il y a peut-être des entreprises qui ont besoin de ce petit coup de pouce des pouvoirs publics pour se lancer dans ce statut-là. Et surtout, je pense qu'il y a vraiment des grosses boîtes qui bougent, pas trop si on ne leur demande pas de bouger. Mais ça, c'est aussi une autre question de Greenwashing, etc. C'était une autre question que je voulais vous poser. Les entreprises, ici, elles se donnent de plus en plus de missions.

On le voit. Est-ce que, selon vous, c'est une tendance ou est-ce que c'est vraiment une volonté des entreprises de se donner vraiment une réelle mission durable ?

Je crois qu'il y a une tendance qui fait que certaines entreprises se sentent obligées de bouger si elles veulent être concurrentielles parce que je pense qu'il y a des milieux qui avancent plus vite que d'autres après je pense qu'il y a beaucoup de sociétés et on le voit avec la CSRD qui arrivent, qui sont obligées de faire des choses comme par exemple leur bilan carbone mais en fait qui ne vont rien changer ils vont juste faire leur bilan carbone et puis voilà donc moi je pense que en tout cas c'est clairement une tendance et c'est très bien, c'est très positif Après, oui, je pense qu'il y en a qui feront le minimum et puis... Ouais, c'est comme partout finalement.

Oui, et comme pour tout.

Je veux dire, à partir du moment où il y a des choses légales à faire, ils feront le minimum qu'on leur demande et voilà. Donc ça, c'est toujours un peu à double tranchant.

Si on a une vision qui est plus long terme, pensez-vous que ce nouveau type de gouvernance, donc les comités à mission, ça a le potentiel de perdurer dans le temps ? Et est-ce que ça peut devenir un nouveau système de gouvernance qui est efficace à long terme ?

Je pense, parce que moi je fais partie d'un autre comité, dans une autre entreprise, qui est une société de production, donc tout à fait différente de la nôtre. Et en fait, je me rends compte que même si on a des manières d'opérer différemment dans les comités, il y a quand même toujours des choses qui ressortent et qui avancent.

Et je pense que ça reste quelque chose pour l'instant qui permet d'avancer sur une stratégie différente de la stratégie d'entreprise habituelle, qui est plutôt, comme on disait tout à l'heure, le profit et le chiffre d'affaires, ... Je pense que ça permet quand même d'avoir une double approche qui, à un moment, va certainement converger. Peut-être qu'à un moment, le conseil d'administration et le comité de vision seront le même organe. Mais en tout cas, je pense que pour quelques années, clairement, ça va être encore nécessaire.

Oui, c'est peut-être que les entreprises ne sont peut-être pas assez matures encore pour intégrer ces jeunes et la nature dans leur partie prenante.

Oui.

Est-ce que vous aurez d'autres choses à ajouter ? On arrive à la fin de mon interview.

Vous avez répondu à toutes mes questions. Non, mais franchement, moi, juste dire que je trouve que c'est un... vraiment un plus pour une société de pouvoir intégrer un comité de vision. Et en tout cas, moi, en tant que directrice RSE, je suis un peu seule. Et le fait d'avoir justement ce comité autour de moi avec qui je peux partager ce qui avance, ce qui n'avance pas, ce qui rate, c'est important. C'est vrai que je pense que parce que dans beaucoup de sociétés, s'il y a un responsable RSE, il sera tout seul. Parce qu'il ne va pas avoir une équipe de 15 personnes, sauf si c'est une boîte de 2000 personnes. Donc je pense que c'est bien d'avoir quand même cet accompagnement différent pour avancer en tout cas. Et pour partager aussi ce qui se fait ailleurs. Oui, des gens externes qui viennent et qui partagent leur vision.

Et votre comité à mission, dans la stratégie opérationnelle de l'entreprise, est-ce que vous avez un plus ? Est-ce que vous donnez un plus ?

Dans quel sens ?

Dans le sens où est-ce que votre comité de vision intervient dans la stratégie globale de l'entreprise ?

Oui, parce que là, par exemple, c'est avec eux qu'on a défini les 10 enjeux de durabilité pour 2030. Donc, on en a discuté en comité de vision. On l'a présenté en comité de direction. Et là, on va le présenter à l'équipe. Et donc, à chaque fois, on est nourri par ça. Mais c'est au départ, en comité de vision, que ça a été...

Et ces objectifs environnementaux et sociaux, ce sont des objectifs qui sont tirés des objectifs de développement durable de l'ONU ?

Oui.

Et donc vous avez choisi 10, c'est ça ? Et c'était en fonction de quoi ?

Par rapport aux différents enjeux qu'on voyait pour notre société de médias.

Donc déjà, le premier, c'était travailler sur la pérennité de notre entreprise. Puisque, voilà, si on n'existe plus, c'est plus possible. Et puis, les différents enjeux, c'est des enjeux sociétaux, des enjeux sociaux, de diversité, d'inclusion. Donc, on a vraiment mis en place des mesures. Oui, et pris un scope assez large, en fait.

D'accord, ok, super. Merci beaucoup pour cette interview, madame.

Avec plaisir.

Merci, ça a été super. J'ai appris plein de choses. En fait, depuis votre interview, j'ai interviewé plein de gens qui n'avaient pas forcément encore introduit les jeunes générations et la nature dans leurs organes de gouvernance, en tant que parties prenantes. Donc c'était vraiment intéressant d'avoir une entreprise qui fait cela. C'est vraiment en concordance avec mon mémoire. Donc, merci.

Super. Bon travail, en tout cas.

Merci beaucoup. Bonne après-midi.

Bonne après-midi.

Au revoir.

Au revoir.

Annexe 12 : Retranscription Daan van Apeldoorn

So we will begin with a short presentation. Could you introduce yourself and your position in the company B-Lab, please?

Yeah, for sure. So my name is Daan van Apeldoorn. I'm working at B-Lab Benelux, overseeing three markets, the Netherlands, Belgium and Luxembourg. And I'm heading the B Corp community in those countries. So I'm responsible for B Corp engagement, B Corp impact improvements and collective actions.

Okay. And so your B-Lab is integrating the label B-Corp in the companies, is that correct?

Yes, so B-Lab is the organization behind B-Corp. So we come up with the standard organization is called B-Lab. We do way more because we're a system financial organization. So we also do lobby work. We set up different programs also for non-B Corps and communications campaigns and also innovation in terms of, for example, nature governance. But maybe we'll talk more

about that later. **Could you tell us about your experience in the field of sustainability? How did you get hooked on the sustainability ?**

Like sustainability or nature governance? **Firstly, the sustainability and next, the nature governance.** um well i've always feel felt connected to nature ever since i was young so i have been spending many weeks a year outside then started working out in advertising after my masters in european law and for wpp and as i really felt that holding company should do more I proposed to do more with sustainability to the country's CEO consequently I was asked to set up a sustainability team which I really enjoyed and then I wanted to do it full time then I went into public affairs in Brussels bringing together my affinity with law governance and sustainability but. And I've been doing this for over three years now.

Yeah, okay. And B-Lab is introducing natural governance. Is that correct? Yes. So globally, there has been an uprise in some companies or other organizations which we saw that happening also within the Benelux community. There are three companies which did something similarly. And that's when I thought, hey, we should do something with it. So we got together with B Corp. And consequently, me and my colleague, Tessa, we said to each other, all right, there's no one who is bringing all these different forms of nature governance together. There's no training, there's no whatever created this whole toolkit, which you have probably seen. And have you seen it, the toolkit? **No, I saw that you introduced a collective action. And I saw the different actions you made on the website. But no, I didn't. Could you tell us about it?**

Yeah, so have you seen onboardingnature.com, the website?

Yeah, that is cool.

So that's what we created and we built a toolkit for companies and we launched it very successfully now and we see a lot of traction. So this is kind of a platform to bring all the nature governance activities together. Yeah, making and creating awareness on it at the European front. So we were at Change Now speaking about it. We were at Be For Good Leaders speaking about it. We organized our own symposium for the Dutch market with over 300 people present. We were at an event in the UK and we will be at another B-Lab large festival in September. We're now raising a lot of awareness on this topic. And we try to incentivize businesses to get inspired by the concept and understand why it is beneficial for them and for the client, of course.

The motivation finally to do this.

Exactly, yeah. And at the same time, get inspired by case studies in this toolkit and consequently in the toolkit we also provide directions and implementation guidelines and last but not least we also have added a legal chapter as to kind of give explanations to the taxonomy, which we built. So we identified four different nature governance models globally. And you can find them on the website and in the toolkit. **I will look at it. Sorry, I just informed myself on the B-Lab website, so I didn't see that.** No worries.

So it's onboarding nature. That's the website.

Yeah, exactly.

Okay. I will look at this. Thank you. I saw that B-Lab would introduce a new stakeholder-driven business model. Is it correct? Yeah, so that's the B-Corps which companies can use. But more specifically on nature governance, you can find all our thinking in the, in the toolkits.

Okay.

With the four models.

So the natural governance includes natural representative in this governance or not specifically?

What do you mean exactly?

Natural representative. So it's a person that represents nature and allows the funds to... Funds for association like WWF and so on.

Yeah, definitely. So in this kind of nature governance, we can find the natural representatives like this.

How does the company integrate consideration for nature and the younger generation into its decision-making process?

Yeah, I really invite you to just take a look at the toolkit because you can really read it everywhere. We've created separate sections stating what kind of model, how nature is represented, how they implemented it, what it really means. So that's just way more you can find everything.

Okay, thank you. What are the motivations to integrate this nature provenance?

That really depends. So there are different motivations, of course. It's kind of an intrinsic motivation to do better for nature, so have more positive outcomes. And there is the motivation to kind of align and conform with regulations, so hard and soft law measures, CSRD, playing a role in that. Companies above a specific turnover and scale need to take into account the considerations of various way of stakeholders including nature and they do yeah need to engage with them in a way as well with yeah kind of nature which is more of a sign This is a way to therefore comply with regulations, but also with OECD guidelines, for example, would require companies to get into meaningful conversation with companies. Thirdly, it really creates clarity on nature related aspects of your business and can help drive your nature positive strategy so to say and therefore could also work as a risk mitigation as as companies are highly depending on natural resources of course so highly beneficial and also it's a way to bring nature consciousness into your organization so change the mindset of people working on it and last but not least also it can help with your with maybe anchoring your nature conscious mindset into governance You risk a greenwashing. **Yes, it's a danger. And the regulation will force the companies to integrate nature into their governance. So it's very recent. And for the risk, what do you think about that? The risk to integrate nature into the governance?**

Well, the risk is that people start seeing a way of doing totally differently and they are confronted with a new reality. But of course, that's not really a risk. I think a risk could be that it's window dressing. So if you as a company don't really implement changes based on recognizing nature as a true stakeholder and taking its voice into consideration, then it's empty wars of commitment. So there should be transparency and accountability mechanisms in place. And you can read all about them in the toolkit. Finally, the companies are not mature to integrate this kind of stakeholders, so it's complicated for them and so it can be an obstacle for them to integrate.

And the cost, do you think that it's an obstacle for the companies? if you follow the toolkit for example you can get started tomorrow but the question is can we start tomorrow because it's like learning by doing so therefore it's a time consuming process and it's a journey so that costs resources in terms of time, in terms of commitment, energy but in terms of like monetary cost it. It could be limited, as we've also added legal toolkit, legal parts to our toolkit. So even the legal cost would be smaller than normally. But of course it's easier to implement if you're a larger company with more resources than a smaller one.

Okay. And what are the success factors to introduce them, to introduce the nature?

First of all, leadership buy-in, of course. I talk about governance. So there are legal and non-legal options. The legal options are obviously the most desirable. But if you need to get legal options written in your article association, the board, for example, needs to agree. So therefore, top leadership support is necessary and crucial. The intentions have to be right.

Yeah.

So there should not be, uh, already like outcome focused. It should be intention. The intention should be to start a process and of course see what happens. Uh, uh, and as Seth also built in transparency and accountability mechanisms, um, and clear guidelines with regards to appointing someone who is the representative of nature, what happens if people disagree, like all kinds of...

Communication, finally.

Yeah, and then how do you externally communicate about it so that it also relates to accountability and transparency? Like, are you publishing an annual impact report, which includes maybe... considerations on what has been decided differently because of this new nature as a stakeholder approach or what decisions have been taken in a different way contrary to what has been advised by the nature advisor or the representative of nature it has to be

It's also the mindset of the people, I think.

People are willing to listen, or do they see it as a kind of window dressing kind of gimmick? So that's what I sometimes feel is missing when companies only take the approach of young boards, take into account their recommendations. So that could be different if you have, for example, a corporate regeneration model, where someone represents the younger generation, but also some more senior people in the room, which builds credibility.

Yeah, it's a diversity of mindsets in the board, so it's very interesting.

Yeah, definitely.

Do you include younger generation in the onboarding nature?

Yeah, for sure. I mean, it depends on which model you choose. But corporate regeneration is one of the models which we included in our toolkit. And they include young generations, for instance.

And for you, what are the motivation and the risk for a company to include this younger generation in the board?

Well, I think we already talked about motivation, right?

It's the same motivation then for the nature.

Oh, you mean like more specifically on young generations. It's also employee engagement. On top of the things already mentioned, it's also employee engagement, definitely. Open mind also, but it's the same for nature.

I think it demands a lot of open-mindedness.

Yeah, for sure. I totally agree. so it's also about mitigating risks but yeah all the other things which i said to them i think.

How do you mobilize the younger generations to participate to the board ?

they have to be remunerated okay Because I feel that otherwise it becomes a winter dressing nice to have. So if they come from externally, they should be definitely remunerated. If they come from internally, they should be also kind of remunerated. So it shouldn't be extra work on top of their day-to-day job. They should be either given compensation or they should be given time and it should be respected.

And can we see the impacts for the nature of the nature and the young generation on the company strategy?

That's, uh, that's very difficult to say because we started to research this year, so we don't know. We have some indications in the toolkit. You can find them for example, faith in nature. I've shared, uh, quite some, uh, interesting, uh, yeah. So you can look into the toolkit to find.

To the younger generation, how much power give you them? The same as the other administrators or not?

Yeah, I mean, that's... Yeah, I think it's in the toolkit on corporate regeneration. So they can decide how much power they want to give them. So it could be a right of advice or a right to be consultant or they could even, I don't know, give golden shares to them. So there you would say nature is a stakeholder... as a shareholder um so it all depends on what the board is giving to uh is willing to kind of give in terms of uh yeah right or maybe if it's not legal then in terms of uh options as you say okay so that's a good part of of the law it can be interpreted very broadly.

Can you set concrete examples of successful initiatives resulting from this integration? So the integration of the nature and the younger generation?

I think it's the nine, I think, corporate, have you spoken to Vincent?

Yes, it's my promotor for this thesis.

So his cases are the best examples.

Oh, okay.

In terms of young generations. There's also Schiphol. No, sorry. There's Rotterdamse Haven. It's like the Port of Rotterdam. They've included a young board, so that's great. There's a... And apparently that has had huge impact. And you can, if you want to know more about it, you can ask and reach out to Mildred Hofkes.

Okay, I would look at this. For the long-term vision, do you think this new type of governance will be effective in the long term?

Of course, I think so. That's why we set up this whole work stream. Although it should not be seen separately, right? So it should be as part of a board or an organization where people start building, becoming more nature conscious. So we are building nature consciousness. And on top of that, we have the nature governance in place. True and serious nature or biodiversity strategy. On top of that, people have to have accountability and transparency mechanisms in place in order to correct where necessary and transparently communicate about its impact or need for impact.

In your opinion, should the whole company in the future have to integrate the nature and the younger generation?

Yes, for sure, as a stakeholder, because we are nature, and therefore it makes sense to take account of one of our most, or not to say the least, our most important stakeholder being nature. So in the future, I really think so. Yeah, so that's my answer, for sure.

So it's the end of the interview. You answered all my questions, so it's good. To conclude, is there anything else you would like to add?

Oh, no. I think it's great that you're doing this research. We're currently writing an academic article Also currently with Tineke Lamboy. I'm going to write her name. In the chat. And our next article will be also on the impact of these different models where we go more in depth. But that won't be finished, I think, before you finish your thesis. So very looking forward to read your observations and research. And I think we've now come to the moment where it's necessary to do more research and make better known and mainstream it, let's say. So i can look at like more business perspective like people it can take many forms so for every business there's a suitable model to find and if you're a huge business too. Yeah, maybe you want to start with nature as advisor, having an advisory committee, like small-scale, non-legal, and ultimately, ideally, you want to maybe grow into a, for example, your ownership model owned by nature.

Yeah, it can be progressively also. Not already directly integrate a natural representative, but going by steps.

Yeah.

So thank you. If you would like to add another thing

No, thanks so much. And good luck with your research.

Thank you.

Thank you very much.

Thank you for your time.

You're very welcome.

Have a great rest of the day.

Bye.

Bye.

Annexe 13 : Retranscription Olivier Bouche

Du coup, pour vous rappeler, mon mémoire traite sur les différents types d'organes de gouvernance qui intègrent les jeunes et la nature en tant que partie prenante. Du coup, on va commencer par une petite présentation. Est-ce que vous pourriez vous présenter ainsi que votre poste au sein de l'organisation Corporate Regeneration ? Je peux faire ça ? Donc, mon nom, c'est Olivier Bouche. Alors, rapidement, au niveau de mon parcours, j'ai d'abord travaillé dans le monde associatif, parce que j'ai un... la baccalauréat en sciences humaines et sociales, où j'ai essentiellement, pendant les premières années de ma carrière, travaillé sur du change management, donc l'organisation des structures, principalement dans le secteur culturel, diffusion jazz, théâtre, ... Par la suite, assez rapidement, j'ai basculé dans une entreprise. J'ai eu l'occasion de rejoindre une équipe qui montait un centre d'entreprise d'innovation à Bruxelles. Je restais quand même l'essentiel de ma carrière là-dedans et j'ai développé progressivement une expertise en marketing stratégique. Et en 2016, 2017, je ne sais plus exactement, je suis en train de donner cours à Paris dans une grande école, une dernière année de master. Sur ce sujet-là, il y a plein de jeunes devant moi et je me dis, en fait, je suis en train de raconter des choses qui vont tous nous envoyer dans le mur. Puis j'ai eu des enfants. Et voilà, tout ça faisant, j'ai décidé de réorienter complètement ma carrière. C'est un peu la même chose chez Vincent. Et comme ça faisait plusieurs années que je travaillais sur des modèles de régénération de l'humain au travers des neurosciences, je me suis rentré dans l'économie régénérative par le biais de l'humain. C'est d'abord l'écosystème humain qui m'intéressait. J'ai commencé par accompagner des organisations dans une transformation de modèles de management et de gouvernance. permettant aux individus de se régénérer et de ne pas s'épuiser. Et il serait que je connaissais mon associé Vincent Truyens depuis quelques temps déjà, vu qu'on intervenait dans les parcours entrepreneuriaux ensemble, notamment pour une structure d'accompagnement qui accompagnait des startups et des starters. Et c'était en plein Covid. Donc, on était 2020. Donc là, je dirais, la nature a pris ses droits. C'est elle qui décide. Elle nous confine. Et les plus grands défenseurs du vivant à l'époque, qui étaient les jeunes, sont aussi confinés. Et donc, on a échangé un coup de téléphone, Vincent et moi. Et on ne savait pas pourquoi on se téléphonait. On savait juste que... Moi, je voulais lui présenter une idée et Vincent voulait me présenter une idée et il s'est avéré que nos idées se rejoignaient complètement. Et donc, c'est comme ça qu'on a monté Corporate Regeneration sur un coup de téléphone. Je suis un des deux cofondateurs de

Corporate Regeneration, donc un des deux gérants, si on peut dire comme ça, de l'association aujourd'hui et Corporate Regeneration a pour objectif effectivement de porter la voix de la nature et des générations futures, les décisions se prennent, à savoir dans les organes de gouvernance des entreprises. Et au départ, c'était la voix de la régénération avec les nouvelles générations. Donc c'était ça, ça mêlait durabilité, jeunes générations finalement, la nature et les jeunes générations. Oui, parce que les jeunes étaient sans doute ceux qui avaient fait bouger le plus les stratégies dans les entreprises à l'occasion des marches du climat. Ça, c'est vraiment Vincent qui m'a expliqué ça, parce que moi, je travaille déjà beaucoup avec des jeunes aussi, mais en autre cadre, vu que moi, j'étais plus axé sur l'humain que sur les autres écosystèmes.

Dans quels organes de gouvernance intervient Corporate Regeneration ? Alors, on intervient, je dirais, sur l'ensemble de la ligne de gouvernance, que ce soit l'exécutive, le board ou l'Assemblée générale. C'est vraiment un dispositif qui vient supporter la gouvernance traditionnelle en ajout je dirais, du profit. La gouvernance traditionnelle, dans toute entreprise, elle est obligée, quelque part, parce que il faut tenir compte en premier lieu de la rentabilité et de l'administration des affaires de l'entreprise. Et donc, nous, on intervient sur les trois piliers, mais en amenant les deux autres p que sont People et Planète. Et donc, on est à la fois sparring partner du CEO, on déploie un board, un regeneration board, un grand miroir du board traditionnel, une espèce d'advisory board, Et on déploie aussi une assemblée générale des parties prenantes et surprenantes en miroir de l'assemblée générale des actionnaires. **OK. Et donc, il y a aussi le stakeholder meeting. Ça, c'est quand... Est-ce que vous pourriez nous en parler un peu plus ?**

Oui, donc le stakeholder, c'est ce que nous, on appelle le stakeholder assembly.

Ah oui, c'est assembly, pardon.

Oui, chez nous, c'est assembly. Pour faire une petite différence avec le stakeholder meeting, qui sont les moments de consultation des parties prenantes qui sont ponctuels, L'objectif ici, c'est vraiment d'avoir une assemblée générale de parties prenantes, et je dis bien surprenantes, une fois par an, pour permettre à l'entreprise et à l'organisation, effectivement, d'avoir une certaine forme de régularité dans cette consultation et d'avoir un regard essentiellement éthique sur l'action qui est menée sur le peuple et sur le pays de planète. Et donc, ce sont des moments où l'entreprise va réunir à la fois, je dirais, les parties prenantes business, donc les fournisseurs, les

employés, l'ensemble des parties prenantes de sa chaîne de valeur. Et on va venir adjoindre des parties prenantes un peu plus surprenantes, comme les ONG.

OK.

et on va organiser une série de tables.

Les tables remontent sur différents sujets, ce qui permet à l'entreprise d'avoir un feedback, de montrer très global sur les... Sur leur activité ou leur mesure environnementale.

Oui, sur leur activité, mais du point de vue people and planet.

Oui, ok. Selon vous, comment est-ce qu'on pourrait évaluer la mobilisation des acteurs de la société, que ce soit les gouvernements, les entreprises, les individus, autour de ces enjeux environnementaux et sociétaux ? Comment est-ce qu'on peut l'évaluer ? Comment est-ce qu'on peut mesurer cette mobilisation ? On peut évaluer cette mobilisation de ces acteurs-là autour de ces enjeux ?

C'est assez complexe. C'est vraiment assez complexe. Parce qu'à la fois en 2022, il y a une étude Ipsos qui nous dit que globalement, plus de 80% de la population estime que les enjeux, aussi bien climatiques qu'écologiques, sont... 80% de la population qui déclare que c'est le plus grand challenge pour les années à venir. Et on voit effectivement que c'est une politique gouvernementale pour qu'il se mette en place aussi bien au niveau de l'Est que de l'Europe. On a l'impression finalement qu'il y a une véritable mobilisation autour de ces enjeux-là. Et puis, on vient de vivre quand même les élections. Il y a de ça... Une dizaine de jours, et là on se rend compte qu'un peu partout en Europe, pas seulement en Belgique, en tout cas le reflet des élections, c'est que tous les partis écologistes ont reculé partout en Europe. **Oui, c'est sûr. Moi, dans mon étude, dans ma revue de littérature, je voyais que les jeunes, ils étaient plus écolos, etc. Et finalement, quand on voit dans leur vote, ça ne se traduit pas forcément. Donc c'est vrai que c'était un peu un choc.**

Ça ne se traduit pas forcément, mais c'est un truc comme... Les jeunes et les moins jeunes, finalement, c'est très polarisé. On est dans un monde qui est en train de se polariser très fort avec à la fois des gens qui sont peut-être effectivement très, très, très engagés dans l'écologie,

dans toutes les classes sociales, mais aussi dans toutes les classes sociales, des gens qui sont plus portés par l'extrême droite. **Oui, c'est sûr.**

Et donc, dans une certaine forme de déni de ce qui me semble être la réalité, parce que c'est pas au moins de l'université. Mais de mon point de vue, ils sont dans un déni de la réalité. **Selon vous, pourquoi est-ce que vous avez introduit, vous avez choisi les jeunes générations dans Corporate Regeneration pour être inclus dans ces comités, etc.?** Alors, les jeunes générations, il y avait deux points de vue par rapport à ça. Et les deux points de vue sont un peu différents. Donc, Vincent, lui, c'est très clairement parce qu'il s'est rendu compte chez ses clients qu'avec les marches pour le climat, les jeunes avaient été un peu je dirais les garants les garants moraux des adultes et donc ils sont retournés vers leurs parents leur disant mais vous ne pouvez pas continuer à faire ce que vous faites et ce jour là Vincent s'est rendu compte que l'approche avec ses clients a vraiment basculé

Ok

Donc, il s'est rendu compte qu'il ne devait plus convaincre qu'il fallait s'engager. On lui demandait plutôt comment est-ce qu'on pouvait le faire. Moi, c'est vraiment quelque chose de très différent. Moi, à l'époque, je menais l'expérience pilote avec la région Wallonne, l'Union Wallonne des entreprises et notamment le Forum. Confier à des jeunes de moins de 30 ans des problématiques au sein des entreprises que les entreprises n'arrivaient pas à résoudre, que les experts dans les entreprises n'arrivaient pas à résoudre. Exemple de problématique de harcèlement sur le lieu de travail, de rencontres contre les générations, ce genre de choses. Et on... On groupait les jeux de parcours de 7-8 et on demandait pendant un mois, il y avait une solution. Alors il y a un modèle bien particulier, mais ça je ne vais pas rentrer dedans. C'est pas l'objectif ici. Mais l'objectif c'était de démontrer qu'en réalité, même quand on n'a pas tout le savoir, même quand on n'a pas toute la connaissance, si on articule bien ses réflexions, et si on articule bien, je dirais... les personnes sont toutes dans la table dans ce qu'elles vont produire. En fait, on est plus capable d'être meilleur que des équipes de scientifiques. Donc, la motivation pour embarquer des jeunes, c'est qu'avec un jeune, tout est possible. Ils ne sont pas encore formatés par le monde de l'entreprise et donc ils ont un esprit beaucoup plus large. **Et donc, ils peuvent, à un moment donné, comprendre une problématique de manière très, très différente et peut-être de manière plus... Euh...**

Pour être plus clair, le fait de ne pas être conditionné déjà par des modes de pensée, ça permet de voir les éléphants que les autres ne voient pas.

Ok.

Et donc voilà, moi, c'est ma motivation. C'est de me dire, en fait, pour un jeune, tout est possible. Parce que justement, il est moins conditionné. En tout cas, tout est possible. Beaucoup de choses sont possibles, pas ce qu'on travaille déjà.

Oui, ils amènent finalement une diversité dans la façon de penser qui est très enrichissante.

Oui, et puis ils ne sont pas du tout conditionnés. Ils n'ont pas encore appris que, par exemple, pour amener un produit, il y a un processus à suivre. Mais en fait, ils sont beaucoup plus clairvoyants vu qu'ils ne sont pas conditionnés. En tout cas, ils peuvent être beaucoup plus rétrograds parce qu'ils ne sont pas conditionnés par des choses qui ont été amenées à un moment donné. **Oui, vraiment, qui sont des normes finalement dans le monde de l'entreprise que nous, on ne connaît pas.** Oui, c'est sûr.

Et donc, comment est-ce que les entreprises, elles intègrent les jeunes, enfin, via corporate regeneration, pardon, comment est-ce que les entreprises, elles intègrent ces jeunes dans leur processus décisionnel avec tous ces stakeholders assembly etc.

Oui, un peu C'est surtout dans le Regeneration Board, dans le conseil d'administration, si on peut dire ça, de l'impact. On a fait des entreprises qui sont en train de travailler avec nous. On a une dizaine de personnes autour de la table.

OK, oui. Dans ces dix personnes autour de la table, certains sont des experts. Et dans ces dix personnes, il doit absolument y avoir deux jeunes.

OK.

Et donc, il y a généralement un jeune de notre association. Alors, ce n'est pas systématique, mais il peut aussi y avoir un jeune de l'entreprise.

OK.

Et donc, les jeunes siègent au même titre que les autres experts. Donc, les jeunes représentent la jeunesse. Il y a des gardiens pour le monde planétaire et la nature. Il y a des gardiens pour la justice sociale et les équités sociales. pour la régénération, pour la raison d'être de l'entreprise. Donc chacun a un rôle bien précis à jouer et les jeunes représentent une expertise qui est aussi importante que les autres, qui est en vue de la jeunesse et des générations futures. **Donc elles ont le même niveau de pouvoir que les autres administrateurs ?**

Tout à fait. **D'accord, merci. Comment est-ce qu'on mesure l'impact de ces jeunes générations dans les prises de décisions ? Il n'y a pas vraiment de mesures individuelles, ce sont des décisions collectives ?**

Je l'ai dit, il y a deux choses que l'on remarque depuis la trentaine de réunions de Board qu'on a eues. C'est que ce côté justement Ça nous permet de poser des questions très différentes et des fois bien plus à propos que les questions qui sont posées par les autres. Et deuxièmement, ce sont les gardiens moraux. C'est ce qu'il va se passer dans ce board. On ne peut pas mentir à ses enfants. Et donc c'est très difficile dans ce board d'avoir des petits arrangements entre adultes en regardant les jeunes en leur disant « Ah ah, on vous a eu ! » Donc il y a vraiment un rôle de gardien moral, mais aussi cette capacité qu'ils ont à amener d'autres questions, et donc d'autres points de vue sur ce qui se passe. **Est-ce que cette intégration des jeunes, ça mène à des pratiques environnementales plus innovantes, ou pas forcément ?**

Du coup, oui, s'ils ont une diversité de pensée qui est différente. Alors qu'en tout cas, ça amène peut-être pas de l'innovation, qu'on va jusqu'à l'innovation systématiquement, parce que ça reste des bordes, on n'est pas des consultants, mais par contre, ça amène effectivement une ambition plus importante. Je peux donner un exemple très concret. Une fois, il y a eu un CEO qui a dit, voilà, mon entreprise doit continuer à croître parce que le produit qu'on déploie sur le marché est meilleur que les concurrents d'un point de vue environnemental et sociétal. Et un jeune a tout de suite regardé le CEO en lui disant « Ok, mais alors est-ce que vous vous engagez à ne pas attaquer des clients qui seraient fournis par des concurrents qui sont plus vertueux que vous ? “Ok, ouais, d'accord” il a répondu. Donc finalement, ça permet aux gens qui sont vraiment dans leurs activités d'avoir un point de vue extérieur et c'est vraiment intéressant.

Ok.

Oui, voilà. C'est d'aller au bout de ces engagements. C'est bien de dire, moi, je veux croire parce que je suis plus vertueux que les autres. Mais j'ai l'impression de se dire, s'il y en a un autre qui est plus vertueux que vous demain, vous le laissez se développer plus facilement que vous pouvez le faire pour vous-même. **Oui, c'est sûr. Et quels seraient les risques d'intégrer ces jeunes dans ces organes de gouvernance-là ? Est-ce qu'il y en a ?** Personnellement, je ne vois que des opportunités aujourd'hui, mais peut-être qu'il y en aura un jour. Ce qui ne peut pas dire qu'à un moment donné, au début du projet, on ne s'est pas trompé. Mais là, avec ce qu'on a là aujourd'hui, je ne vois aucun risque. Mais peut-être que je m'en rend compte, mais je ne m'en vois pas.

Et des freins, est-ce que vous en voyez ou c'est comme les risques, vous n'en voyez pas non plus ?

Alors, des fois, on a peut-être un temps en temps de la part de certains CEOs qui sont un peu frileux à l'idée d'embarquer les jeunes de leurs équipes. Pas vis-à-vis des jeunes de notre association, mais on a eu un cas ou l'autre qui se disait, oui, mais les jeunes chez nous, c'est quand même pas top, ils ne nous supportent pas.

C'est peut-être une maturité des entreprises qui n'est pas encore...

Oui, c'est ça. C'est une maturité de l'adulte qui pense qu'il sait mieux. Et qui se dit que s'ils viennent pas de l'association corporation très générationnelle, c'est peut-être des jeunes plus exceptionnels que ceux que j'ai. C'est n'importe quoi, mais ça doit l'être.

Selon vous, quels sont les facteurs de réussite de l'intégration des jeunes générations en tant que partie prenante ?

Alors, les facteurs de réussite, pour moi, je dirais, oui, le premier, c'est d'accepter, finalement, de pouvoir discuter avec un jeune, comme on peut discuter avec un autre expert, mais donc c'est reconnaître quand même une certaine... expertise à la jeune génération, qui n'est pas une expertise technique, mais une expertise sur la vision qu'elle a du futur. Ça, il faut déjà être capable de le reconnaître en tant que vieux con. Ou vieille conne. Je rigole en disant ça, mais... Je pense qu'il y a beaucoup moins de... En tout cas, nous... Il y a beaucoup de gens qui n'ont aucun problème avec ça. C'est quand même un critère de réussite. Et le deuxième, c'est... C'est de ne pas tomber dans... De ne pas tomber dans... Une attente de lui qui sait se dire que c'est un jeune stagiaire ou c'est un jeune consultant. Donc, c'est le début, pour être très franc, de certains

dirigeants d'entreprise qui voyaient dans les jeunes qu'on leur présentait très rapidement un stagiaire ou très rapidement quelqu'un qui sort de l'université.

Oui, parce que c'est la seule approche qu'ils ont avec les jeunes, finalement.

Donc, ça, ça ne marche pas, par contre. Ça ne marche absolument pas. À partir du moment où on sent que le dirigeant bascule vers ça, on va se retirer. Non, ça nous est arrivé au début. On s'est souvent retirés au début de cette émission parce que très rapidement, le dirigeant avait switché. C'était un autre dispositif, donc on a compris qu'on devait changer.

Quelle stratégie vous mettriez en place pour attirer ces jeunes à devenir, à être membre de Corporate Regeneration ?

On n'a aucune stratégie. Pour le moment, les jeunes viennent volontairement. Et ce qu'on fait aussi de temps en temps, c'est qu'on les attire par leurs activités sur les réseaux sociaux. Et donc là, de temps en temps, on envoie un petit message en disant « Voilà nous ce qu'on fait, ça ne vous intéresse pas de venir ici, c'est dans une boîte » On fait l'administration dans un board, dans une boîte avec nous. Donc voilà, c'est le bouche-à-oreille jusqu'à présent qui fait bien son travail. Et si pas, comme je dis, c'est nous qui interagissons par les réseaux sociaux.

Oui, c'est ça qui fonctionne finalement pour nous.

Mais un jour, on devra avoir une stratégie. Aujourd'hui, on n'en a pas parce qu'on n'en a pas besoin. Mais c'est sûr que si demain, on passe de 10 entreprises à 70, comme c'est « prévu » dans le plan, pour trouver suffisamment de jeunes pour cette entreprise, on devra avoir une stratégie.

Oui, c'est sûr. Et selon vous, quels sont les défis et opportunités auxquels les entreprises se confrontent lorsqu'elles acceptent des membres de Corporate Regeneration ? Elles intègrent, pardon, des membres de Corporate Regeneration ? Alors, l'opportunité envers la paix, pour moi, c'est oser la transparence. C'est vraiment oser la transparence. Ça, c'est un vrai défi. Et ça nous aide. C'est une vraie motivation. Oui, une vraie motivation. Si on veut être dans la transition écologique ou environnementale, même sociétale, juste pour faire du greenwashing, au fait, il ne faut surtout pas le youthwashing. Il ne faut surtout pas notre monde parce que... parce que ça ne marchera pas. Le défi, c'est de trouver, pour moi, ou c'est en tout cas d'avoir, aujourd'hui, du côté du dirigeant et de l'entreprise, une ouverture sincère et véritable

sur les sujets. Je suis vraiment rentré avec conviction dans ces sujets-là. Et alors, l'opportunité, c'est... C'est... Donc, une fois qu'on a pris conscience de ça, l'opportunité, c'est d'avoir un organe ou des organes qui vont soutenir l'ambition désignative de l'entreprise et qui, normalement, voudraient faire en sorte que cette entreprise se retrouve au minimum aussi compétitive, voire plus compétitive, depuis en tout cas... la mise en place de nouvelles normes et réglementations européennes, que c'est concurrent sur le marché.

Oui, un avantage concurrentiel. Ce n'est pas systématique, mais globalement, aujourd'hui, je pense que Green Deal européen, c'est une opportunité pour les entreprises et nos clients, je dirais a priori, du point de vue de tous les reportings, c'est un avantage concurrentiel sur tous les sens. Après, il faut encore se transformer vers le client, et ça, c'est des fois un peu plus complexe.

Est-ce que vous auriez des exemples concrets sur les entreprises, de l'impact des jeunes sur leur stratégie ?

Alors, l'impact... Cette question est vraiment d'impact de l'ensemble du board, donc c'est à la fois les jeunes et les experts, parce que c'est très difficile, à partir du moment où c'est dix personnes qui réfléchissent, dans lesquelles il y a deux jeunes, c'est très difficile pour moi de dire, tiens, finalement, qu'est-ce qui a été amené par le jeune, qu'est-ce qui a été amené par l'expert ? Mais en tout cas, cette rencontre intergénérationnelle qui a lieu tous les trimestres dans les entreprises... a donné lieu à plusieurs grandes décisions. C'était une qui commence avec... C'est celle qu'on cite quasiment systématiquement parce que c'est symbolique comme décision. C'est NGroup. Les dirigeants sont arrivés avec un sujet à traiter au niveau du board, qui était la politique de mobilité, non seulement pour les équipes, mais aussi pour les auditeurs. La grande question, c'était est-ce qu'on peut encore faire des actions promotionnelles en antenne. On fait gagner à des auditeurs des voyages aux frais payés, avion, contact calmeur, ou alors aller voir le concert d'un bandonage ou n'importe quoi. À New York, vol à restau, hôtel, je ne sais pas.

Ce qui est très polluant, finalement. Ce qui est effectivement très polluant et très nocif pour la planète. Alors, oui, le board dit « bah non ». Mais là, il y avait un consensus, ce n'est pas seulement les jeunes générations, c'est l'ensemble des représentants de la nature, de l'équité sociale. Tout le monde a dit qu'on ne peut plus continuer à faire ça. Et donc, la question n'est pas juste de dire non.

Ah, ok, c'est vrai.

Je n'ai pas fait attention, mais apparemment, mon casque ne fonctionne pas. Je vais vite remettre mon casque en service.

Est-ce que je dois parler ?

Ok, ça va. C'est bien dans le casque que ça passe. C'est par le PC. Donc, qu'est-ce que vous disiez, moi ? Oui, donc, la décision d'institut par l'ensemble du comité, c'est de dire non, et c'est pas de dire non, c'est aussi que moi, c'est ça, quoi. Donc, le rôle, finalement, du comité, c'est pas juste de dire on peut ou on peut pas, c'est aussi que moi, est-ce qu'on arrive à faire en sorte que, d'une part, les équipes internes puissent prendre l'avion pour aller au NRJ Music Award dans le sud de la France, et comment est-ce qu'on fait passer aux auditeurs que, finalement, il y a de beaux moyens à gagner. Donc il y a eu toute une réflexion qui a été amenée, qui a été de dire, si on veut que ça fonctionne, il faut aussi qu'on ait une action vers la régie publicitaire, donc la régie médiabelle, qui aurait été publicisée à un groupe, en les sensibilisant sur le fait qu'ils doivent arrêter, au niveau de la régie médiabelle, de construire des actions promotionnelles comme celle-là, Il y a des actions conventionnelles beaucoup plus labellisées championnes de la place. C'est un exemple, mais il y en a plein d'autres. Je crois que j'ai une cinquantaine d'exemples.

Quels conseils donneriez-vous à une entreprise qui veut intégrer les jeunes en tant que partie prenante ?

Je dirais de le faire tout de suite. Comme je l'ai dit, le conseil que je leur dirais, c'est de s'ouvrir. Pour moi, avoir un jeune dans son board, même si ce n'est pas encore reconnu comme tel, a pour moi la même qualité qu'un label BCorps.

Ouais, ok.

J'ai même envie de dire, chez certains, certaines BCorp, qui sont vraiment obtenus BCorp, donc elles ne sont pas encore aussi vertueuses que celles qui avaient un jeune dans leur borde, qui les regarde droit dans les yeux, qui leur dit, ok, c'est très bien, mais vous avez BCorp, c'est.. C'est une réplique. On voit que Nestlé, Nespresso, avec ses capsules, je veux dire, je pense qu'il y a des jeunes qui siègent à un moment donné dans une boîte comme celle-là, c'est une réplique de leur modèle économique.

Peut-être que BCorp, c'est un label qui n'est plus si... qui ne veut plus dire que l'entreprise est forcément très durable.

Non, elle est sur une route. Aujourd'hui, ils sont rentrés sur un chemin. Et d'ailleurs, si on parle de BCorp, le dispositif de corporate régénération a été audité par BCorp. Et aujourd'hui, c'est sans doute en termes de gouvernance ce qui rapporte un maximum de points à une entreprise. On peut peut-être avoir un comité de régénération comme nous, à l'époque, dans une entreprise. C'est quasi l'assurance pour cette entreprise d'avoir un maximum de points dans le B Impact Assessment, je crois que c'est l'avance, [là](#). Et on va bien accomplir, on va très bien accomplir, quand même, pour amener encore les autres plus loin que ce que vous pouvez amener, quoi.

Oui, oui, c'est sûr. Pensez-vous que ce nouveau type de gouvernance, donc corporate regeneration, ça va perdurer dans le temps ? Est-ce que c'est vraiment un système de gouvernance qui va être efficace à long terme ou pas forcément ?

Alors, tiens. Peut-être qu'on ne sait pas ce qui va se passer. Mais en tout cas, compte tenu des enjeux actuels et compte tenu de l'état du monde actuellement, je pense que c'est amené à se développer. Et là, on a des feedbacks, notamment qui viennent de l'Angleterre, de France, un peu partout en Europe. Des entreprises viennent vers nous en disant que nos entreprises, parce qu'elles sont membres d'un club qui est la Convention des entreprises pour le climat en France, on a envie de vous entendre et de voir comment vous pouvez faire la même chose en France, comment vous pouvez faire la même chose en Angleterre. Donc, je pense que ça va se développer dans les prochaines années. Et je pense que ce qui va se passer, c'est... Ben oui, les situations, qu'on les voit au niveau du climat, Donc, ce n'est pas parce qu'on a eu des élections qu'elles vont s'arrêter. Donc, je pense que les capacités naturelles vont continuer à obliger les gens à s'investir de plus en plus dans ces matières-là. Parce que nous, on est des bons vendeurs, mais je pense que le vivant va nous aider. C'est terrible de dire ça quelque part. Le vivant va nous aider à faire la qualité, parce que le vivant va continuer à nous clouer.

Les jeunes ne s'en rendent peut-être pas compte aujourd'hui, vis-à-vis de ce que ça peut se traduire par les élections. Donc, selon vous, si vous dites ça, les entreprises, elles devraient de plus en plus intégrer ces jeunes dans le long terme, dans leur comité d'administration ou la nature ? Oui, oui. Les jeunes et les dimensions. Donc, les jeunes seuls... Je vais faire une petite partie ici par rapport juste aux jeunes. Si on ne met que les jeunes, ça ne marche pas. Oui, il faut la nature. Ça, on a essayé. Ah oui, ça, on a essayé au début. C'est

pour ça qu'on a changé. Donc, les entreprises qui ne mettent plus des jeunes, ça ne marche pas. On ne met que la nature, ça ne marche pas non plus. Donc, si on prend la nature et les plus jeunes de manière séparée, Par contre, si ça ne marche pas, ça veut dire que ça ne marche pas bien du tout. On va dire que ça n'a aucun intérêt, mais ça ne marche pas bien du tout. Et juste la nature, alors là, on n'a pas essayé, mais en Angleterre, ils ont essayé, juste la nature. Pas de jeunes, mais juste un gardien de la nature, ça ne marche pas non plus.

Avec l'entreprise Faith in Nature, je suppose ?

Donc, Faith in Nature... C'est l'exemple d'une entreprise qui a effectivement tenté quelque chose, qui a beaucoup communiqué dessus. Pour bien connaître, peut-être que Vincent t'a dit de rencontrer Alexandra tout de suite. Mais quand tu écoutes Alexandra, le problème de ça, c'est que tu arrives non pas dans une logique où on va construire quelque chose ensemble, mais dans une logique de bloc qui s'affronte. Donc c'est les hommes contre le Monde, contre l'entreprise. Et nous, ce qu'on a voulu vraiment éviter dans les bornes et dans tout le modèle de gouvernance, c'est de créer une communauté d'intérêt avec les jeunes, une globalité qui va pousser l'entreprise à se transformer. Et donc, qui ne va pas rentrer en conflit avec l'entreprise, mais qui va amener toute une série d'expectatives pour pousser la transformation.

Oui, c'est sûr. Donc, pour vous, la nature et les jeunes générations, elles sont complémentaires ?

Oui, elles sont complémentaires, et elles sont complémentaires avec même les autres. Peut-être que l'existence sociale, c'est aussi important. La raison d'être de l'entreprise, ça, pour moi, c'est complémentaire, oui.

Oui, d'accord. Donc, les motivations pour intégrer la nature dans le parti prenante, c'est quoi ? C'est des mesures qui sont plus durables, etc., pour les entreprises ?

Oui, et puis, c'est reconnaître, quelque part... Je dirais au reste du vivant, c'est comme Michel Serres, on est partenaire depuis quasiment le début avec Michel Serres, c'est de connaître effectivement la nature, un vrai sujet de droit et pas seulement un état de blé. Donc la nature a des droits et si on ne les respecte pas, elle va nous chambouler. C'est vraiment important dans notre parcours de dire qu'on a besoin de tout le monde. Je peux donner un troisième exemple. En France, ils ont des entreprises à mission. Ils n'ont que le représentant, donc ils n'ont pas le duel. Ils n'ont pas le représentant de la nature, mais ils ont le représentant de la raison d'être de

l'entreprise. Et ça, on voit que ça ne marche pas bien non plus. C'est juste des objectifs qui se donnent, mais ils n'intègrent pas forcément la nature ou les jeunes générations dans leurs boards, alors. Non, non, non. Le fait d'amener juste une des dimensions en disant, moi, je ne vais pas prendre la nature, je ne vais pas prendre les jeunes. Par contre, dans vos cinq dimensions, je vais prendre la mission et la raison d'être. Si on ne met plus un gardien de la mission et de la raison d'être, on voit que dans toute une série d'entreprises de l'Orient en France, ça ne fonctionne pas du tout, mais ça ne fonctionne pas bien. Chaque fois qu'on va prendre un élément... l'individuel, on se rend compte que ça ne donne pas du tout les mêmes effets et les mêmes résultats que tout le monde n'est pas venu à développer.

Oui, c'est sûr. Donc, c'est vraiment complémentaire.

Oui, il faut vraiment embarquer là.

Et est-ce qu'il y a des freins que les entreprises rencontrent quand vous leur proposez un gardien de la nature en plus de ces jeunes générations ou finalement, ils prennent le package ?

Ah non, aujourd'hui, il n'y a plus quoi. Si c'est juste prendre un jeune, c'est bon. En tout cas, c'est mon point de vue. Il faudrait demander à Vincent. Mais moi, je dirais non parce qu'on l'a essayé. On a essayé ça pendant un an et demi. Ça n'a pas marché. Donc aujourd'hui, ce serait non.

Et les entreprises ont un frein à intégrer un gardien de la nature en tant que partie prenante ou pas forcément ?

Alors oui, il y a des freins à ça. Il y a des freins à ça parce qu'en fait... Donc je viens d'en discuter, pas plus tard qu'il y a deux jours, avec notamment la responsable de la Convention des entreprises pour le climat en France, où quasiment tout le monde dit que c'est un parcours pour les dirigeants, c'est un parcours pour les dirigeants, et une sorte de parcours-là qui est une feuille de route. Et donc, qu'est-ce que c'est que cette feuille de route-là ? On peut dire que c'est des dirigeants d'un millier d'entreprises en France, donc c'est pas rien, c'est énorme comme truc. 80% des feuilles de route qui marchent vont intégrer Effectivement, ils gardent la nature dans leur gouvernance. Et le résultat, c'est qu'une fois qu'ils partent pour et qu'ils arrivent à la fin de cette feuille de route, en fait, c'est pas du tout qu'il arrive. Ouais, c'est pas du tout dans leur... Donc, on a plus ou moins 800 personnes qui ont dit ce qu'ils allaient faire. Ils sont déjà dans

leur frontière. Et il n'y en a pas un seul qui l'a fait. Il y en a un, il y en a peut-être un ou deux, mais c'est le grand maximum.

Pourquoi ? Parce qu'en fait... Ça, je comprends très bien. On a discuté ensemble. Ça fait peur, quoi. Ouais, c'est nouveau pour... Ouais, et puis se dire, OK, mais qu'est-ce qu'il va venir me dire ? Il va venir nous arrêter. Ouais, c'est ça aussi. Il va tout arrêter. Mais en plus, il y a plein de... Il y a plein de... Il y a plein du juridique, même quasi-impossible, Parce que ça voudrait dire que dans la loi, aujourd'hui, les administrateurs sont gardiens et garantissent la pérennité de l'entreprise. Et donc, si on met la nature d'un administrateur, elle va devoir, soit, et auquel cas elle pourrait être attaquée par les actionnaires parce qu'elle ne défend pas la pérennité de l'entreprise, ou alors elle va devoir... peut-être se sacrifier pour descendre cette priorité-là. Donc c'est un bordel total.

Ok, donc finalement, soit elle attaque, soit elle se fait attaquer, finalement.

Oui, donc c'est pas... Pour moi, il faut... Peut-être trois ans qu'on travaille sur le sujet, c'est vraiment dans... Moi, aujourd'hui, dans ce fameux innovation board qui peut être activé dans ces mondes-là. C'est pas directement au CA. Directement au CA, ils vont devoir s'intégrer des... Le battre dans le pied, quoi.

Et les entreprises, elles ne sont peut-être pas encore assez matures pour intégrer un gardien de la nature. Alors, il y a la question de la maturité aussi. Les entreprises. Pour beaucoup d'entreprises, c'est rentré... Je crois que je viens d'entendre ce matin, qui parlait des ingénieurs et des... Oui, tu sais pas si t'as eu l'occasion d'entendre, ça ?

Non, pas encore.

C'est un peu... Je pense que pour l'entreprise, intégrer la nature, c'est la logique. C'est pas définitive. Il y en a qui se disent comment est-ce que je vais intégrer ces personnes-là dans le processus décisionnel. Il y a plein de questions qui se posent finalement.

Est-ce que les pouvoirs publics pourraient pousser à cette intégration ou pas forcément, selon vous ? Le problème pour le moment, c'est... on a un advisory board, un organe de compétence. Moi, je n'ai pas que ça. On rend ça obligatoire partout. Maintenant, les pouvoirs publics, à mon sens, ne pourront jamais pousser à ce que des jeunes, que ce soit les gardiens de la société, s'y aillent directement en tant qu'administrateur d'une société sans revoir

profondément la loi sur les sociétés. Donc, on est dans du conseil. Je ne suis pas dans la gouvernance. Donc, ça devrait être obligatoire. Et le jour où c'est obligatoire, nous, on n'existera plus et tant mieux. Mais par contre, je ne vois pas comment est-ce qu'ils auraient aujourd'hui, compte tenu des droits des sociétés, des codes des sociétés, amené... Directement, un jeune, un représentant de la mission, un représentant de la nature, un représentant de la régénération, l'éducation sociale, à être administrateur en sciences juridiques de la loi.

Oui, pour avoir ce pouvoir dans les entreprises.

Voilà. Ça, pour moi, c'est... Les chefs de la loi, ces gens vont devoir voter contre leur conviction, contre leur... **Oui, c'est vrai. J'ai une dernière question. Comment est-ce que les jeunes sont impliqués dans les décisions stratégiques et opérationnelles des entreprises ?**

Donc, ils sont impliqués. Alors, concrètement, comment ça se passe ? Donc, il y a un visée qui est amené à l'ordre du bord. Deux jeunes, oui, oui, moins jeunes. Ça peut être plus de jeunes, mais c'est au minimum deux jeunes et oui, moins jeunes, on va dire. Chacun a sa responsabilité. Donc, on commence par instruire le temps à l'ordre du jour à partir de son chapeau, son chapeau de gardien des générations futures, son chapeau de gardien de la planète, de l'équité sociale. Et donc, on s'en remet tout le temps. Donc, chacun va exprimer une série d'orientations dont il va falloir tenir compte. Puis, deuxième chose, un deuxième tour de table. En fait, là, on est entre adultes et on construit une orientation et une décision sur base de ce qui a été exprimé dans le premier tour de table.

Avec les jeunes.

Avec les jeunes, oui. Donc, les jeunes sont impliqués dans cette construction. Et puis, une fois que l'orientation et la décision ont été terminées, qu'on a un accord, qu'on continue cette rencontre, peu importe. Il y a un dernier tour où quelqu'un remet son capot. Et dans ce dernier tour, chaque personne va dire, OK, moi, du point de vue de la nature, j'ai quand même tout ça sur la table. Moi, en tant que génération future, j'ai l'impression qu'on n'a pas tenu compte de ça. Ce qui permet finalement à l'ensemble du board d'être en compte de la qualité de la décision qu'il a fait. Tout le monde dit, on n'a rien à dire. Ce qu'ils m'ont dit, je n'ai rien à dire. Top décision. Mais si l'un ou l'autre dit, attention quand même à ça, ça, ça et ça,

Et c'est peut-être une question bête, mais est-ce que les gardiens de la nature, ça peut être des jeunes ? Par exemple, est-ce qu'un jeune peut être un gardien de la nature ou pas forcément ?

Alors, oui, ça peut arriver. Il n'y a aucun problème avec ça. On a déjà eu une jeune qui a joué ce rôle-là chez la donne. Donc les jeunes peuvent aussi être d'autres gardiens. Mais par contre, il n'y a que les jeunes qui peuvent occuper les générations futures.

Oui, ça c'est sûr. Ça ne va pas dans les deux sens.

Même si, même si, nos jeunes, on a des jeunes qui voudraient ouvrir ce gardien-là, mais ça, nous, on ne l'a pas encore fait. Mais aussi, à des personnes plus âgées, en disant, je t'aime plus, moi, de... de voir un gardien de génération future qui est un papa ou une maman.

Ok, des parents, alors.

Oui, complètement.

C'est vrai que ça peut être intéressant.

Alors, on attend qu'on retienne jusque-là, mais pourquoi pas.

Ok, oui. On arrive à la fin de mon interview. Est-ce que vous avez encore quelque chose à rajouter, une idée ?

Non, rien à rajouter. Je n'ai rien à dire de majeur.

Parfait. Merci beaucoup. J'ai appris plein de choses. C'était super intéressant.

Merci beaucoup.

Passez une bonne journée.

Au revoir.

Annexe 14 : Retranscription Charlotte Saussez

Et alors, au sein de Corporate Regeneration, donc je pense que tu dois probablement connaître l'association.

Oui.

Parce qu'il y a deux, trois ans de ça, j'ai créé mon mémoire également avec Vincent Truyens. Et en même temps, du coup, il m'a présenté son idée liée à l'asso. J'ai commencé dès le début. Quand on définissait encore un peu les rôles, on était chacun juste des... Quand on tournait une ligne, il me semble que le nom qu'on a mis, ça doit être corporate activist ou quelque chose comme ça. Il n'y a pas de poste spécialement défini. Mais depuis, ça a pas mal évolué. Et maintenant, dans la nouvelle version de Corporate Regeneration, je fais partie d'un comité d'impact. Et sinon, j'aide aussi à partager des informations sur l'association, participer à certains événements et faire des présentations sur notre concept et notre modèle de gouvernance d'impact.

OK, parfait. Donc, dans quels organes de gouvernance vous intervenez ?

J'interviens dans le Regeneration Board, et le comité d'impact de N-Group. Pour N-Group, ils l'ont renommé comité d'impact. C'est le même principe que le Regeneration Board. C'est déjà rencontré, je pense, six fois. C'est un an et demi. C'est la toute première entreprise avec qui on a instauré cet organisme gouvernant. Et je représente au sein du Regeneration Board la Voix de la Jeunesse, qu'on a renommée récemment, mais ce n'est pas encore sûr et certain, la Voix de l'Intergénérationnel. C'est un peu plus large que juste la jeunesse. Et qu'est-ce que j'allais dire ? En plus de cela, j'ai participé à une stakeholder assembly, donc assemblée de participants, c'était celle de Danone en avril dernier. Et lors de cette assemblée, il y avait toutes les parties prenantes de Danone, les agriculteurs, les politiques, les consommateurs, etc. Et moi, je participais en tant que voix de la nature ou représentante de la nature. Donc le but, c'était pour moi d'intervenir et de poser les questions liées à l'impact que chacune de leurs actions et décisions sur l'avis animal et la nature, oui.

Donc vous pouvez être autant gardienne de la nature, enfin représentante de la nature que représentante des jeunes générations finalement ?

Au premier abord, pour moi c'était plus logique et simple d'être représentante de la nature parce que c'est proche de ce gardien-là que je m'identifie et c'est aussi là que j'ai l'impression d'avoir plus de légitimité parce qu'il faut quand même se renseigner un minimum sur que signifie ce gardien pour pouvoir vraiment avoir la voix des jeunes générations. Et les jeunes générations, c'est ma génération. Donc, simplement en lisant des articles engagés sur le climat, etc. Et en connaissant les ODD, j'ai l'impression de pouvoir représenter cette voie. Pour la nature, c'était

un petit peu plus un challenge. Je me suis renseignée un petit peu avant. J'ai lu pas mal... Quand on a défini les gardiens, on a défini quelques sources de documentation, etc., qu'on peut aller lire pour être sûre de comprendre ce que ça signifie de représenter la voie de la nature. Et puis, c'était un premier exercice. Pour être honnête, je pense que je peux encore m'améliorer dans ce rôle-là et vraiment lire plus de livres, de documentations pour être plus à l'aise dans mes questions et ma manière de challenger sous le point de vue de la nature. Mais c'était un premier essai assez intéressant.

Et quand vous dites gardien de la nature, vous défendez donc les droits de la nature. Et ces droits, vous les défendez en montrant à l'entreprise, par exemple, des ODD qui pourraient traiter, etc. Ou comment ça se passe d'une manière plus pratique ?

Principalement, ça part du challenge. Dans le stakeholder assembly, la toute première étape, c'est l'entreprise qui présente leur rapport d'impact. Donc, c'est plutôt l'entreprise qui fait le premier pas, qui prend la parole en premier. Et puis, c'est le moment où on vient challenger les différentes actions que l'entreprise a prises. Et par exemple, si je prends un exemple très concret, c'est Danone. Ils ont présenté leurs différentes actions. Il y en avait un sur l'empreinte carbone de l'entreprise. Donc, ils expliquaient leurs objectifs liés à ça. Il y en a un sur le packaging et puis certains autres autour des impacts sociaux. Et donc, un des premiers challenges ou points que j'ai pu amener en tant que voix de la nature ou gardien de la nature, c'était de poser la question de pourquoi est-ce que vous n'avez pas un axe d'action lié à la biodiversité ? Surtout en tant qu'entreprise liée à l'agriculture, c'est là qu'ils se fournissent. Ça paraît aussi logique qu'il y ait des actions et des points d'attention là-dessus ? J'ai aussi soulevé le fait que certaines actions pour diminuer le CO2 peuvent avoir un impact négatif sur la biodiversité. Je voulais insister et leur amener le fait que c'est d'être abordé des actions sous le prisme de la biodiversité. Et plus c'est parce que quand tu mets en place des actions pour la biodiversité, là, c'est d'office avec un impact positif ou nul sur le CO2.

OK.

Tandis qu'à l'inverse, comme je disais, quand tu mets en place des actions CO2, ça peut avoir un impact négatif sur la biodiversité. Donc, c'est aussi bien... C'est quand même plus challenger, poser les bonnes questions, mais tout autant amener quelques insights... pouvoir les informer et simplement nourrir l'institution.

Oui, c'est sûr. Et puis rebondir les uns avec les autres. Et si on prend l'exemple de Danone, comment est-ce que l'entreprise vous a perçue ? Si je peux dire, par exemple, en tant que gardien de la nature ou en tant que jeune intervenant, est-ce que les entreprises sont prêtes à ces interventions ou est-ce qu'il faut encore un petit peu de maturité ? Qu'est-ce que vous en pensez ?

En prenant l'exemple de Danone, je dirais que Danone est très réceptif et prêt et ouvert parce que la santé des parties prenantes qu'on a fait en avril dernier, c'était en fait leur deuxième édition. L'année dernière, ils ont déjà fait une première édition sous le même format, sans représentant de la nature à ce moment-là parce qu'on n'avait pas encore défini ces différents gardiens, mais il y avait déjà les jeunes pour challenger et tous les parties prenantes. Et donc, eux sont vraiment motivés, eux sont vraiment preneurs et du coup réceptifs. Et c'est à peu près le cas pour toutes les entreprises avec lesquelles on travaille aujourd'hui chez Corp. Parce que les entreprises qui viennent chez nous et qui demandent à créer soit une assemblée des parties prenantes, soit créer un regeneration board, ce sont des entreprises qui sont vraiment déjà avancées dans leur parcours envers la durabilité et qui se

Voilà, qui sont super... Oui, qui sont vraiment demandeuses.

Voilà. Par contre, quand on présente les dispositifs, comme c'était mardi dernier, on a fait une présentation à 20-30, qui est un collectif de CEOs belges, aussi bien dans toute la Belgique qu'en France, Bruxelles et Wallonie. Et 20-30, c'est un groupe qui leur propose à tous ces CEOs plusieurs conférences, des rencontres sur le sujet de la durabilité pour leur donner les cartes afin de prendre les meilleures décisions. Et donc, une de ces conférences qui a été organisée mardi, c'était de présenter Corporate Regeneration et les conférences. Et là, il y avait quelques CEOs avec qui on fait déjà des politiques de gouvernance intactes. Par exemple, Copain. Le CEO de Copain, c'est une boulangerie.

Ah oui, je vois.

Le CEO de Maison Dandoy, qui est un groupe qui a aussi participé à la présentation, ainsi que Realco. Mais il y avait aussi dans l'audience des autres CEOs qui sont intéressés par la durabilité, qui veulent faire quelque chose, qui sont obligés de parler de lois qui arrivent, mais qui sont peut-être plus critiques. Et là, dans cette présentation-là, je peux ressentir certaines personnes qui questionnaient le dispositif en disant est-ce que ça ne complexifie pas les choses d'ajouter un organe en plus oui bah oui j'ai eu monsieur Frédéric Rouvet l'ancien CEO de Exki

qui je pense était à cette soirée là si je ne me trompe pas et il me disait que les entreprises en fait ils ne se sentaient pas encore assez matures pour intégrer un gardien de la nature et il avait du mal en fait à définir c'est quoi les jeunes générations les gardiens de la nature il y a aussi ce problème là qui se pose en fait

Oui, c'est sûr que surtout la jeunesse, ça peut être challengé.

Je reprends là ce que Olivier disait justement à la présentation de mardi, parce que grâce à Corporate Regeneration, on a été en contact avec pas mal d'autres. Il n'y a pas que nous qui faisons ça, il y a d'autres d'assos, collectifs ou personnes un peu partout en Europe qui se lancent là-dedans. Il y a même une jeune activiste que j'adore, que je suis sur LinkedIn, qui s'appelle Clover Hogan. Je vais te mettre son nom dans le chat.

Ah oui, s'il vous plaît. Merci.

C'est comme ça. Il y a peut-être un autre H. Quelque part, elle a fait une vidéo il y a six mois de là, où elle explique à un festival... C'est un festival autour de la durabilité à Paris. Et elle explique un peu la même chose que ce qu'on fait. Donc, tu as besoin d'amener ces jeunes générations dans les bords des entreprises, parce que les jeunes générations sont les plus propices à challenger, à amener des idées innovantes, parce qu'elles n'ont pas été biaisées par les années à vivre dans un certain système. Et elle explique son expérience. Donc, elle le fait aussi directement Donc une personne jeune qui intègre directement le board de l'entreprise. Et il me semble, je t'enverrai la vidéo comme ça, tu peux avoir fait. Elle est assez positive sur le retour. Elle dit que les gens sont assez réceptifs. Mais ce que Olivier dit, c'est qu'en mettant une personne jeune dans un board, il y a encore très fort cette opposition de génération, cette opposition d'activistes versus nous ,qui crée un peu plus de friction. Alors que dans ce board, Regeneration Board, c'est vraiment le sujet, tout le monde est là pour parler de ça, tout le monde est motivé par ce sujet-là. Donc, tout est un peu plus... Il n'y a pas vraiment cette tension. Et je trouve que du coup, les conversations sont plus constructives. Parce que ce qui bloque un peu, c'est quand on met vraiment les jeunes générations en opposition avec... Les CEOs, par exemple, les actionnaires.

Oui, finalement, les CEOs, ils peuvent voir peut-être les jeunes comme des stagiaires ou des juniors, etc. Donc, ça peut être un peu compliqué. Et quand vous parlez de jeunes générations, vous parlez jusque quel âge ? De quel âge à quel âge ? Une tranche ?

C'est rigolo. C'est toujours la question qu'on nous a posée. J'ai fait aussi une présentation chez Guberna. Guberna, c'est l'organisation du gouvernement, de la gouvernance classique. Mais eux, c'est une association qui aide toutes les personnes qui font partie des boards des entreprises à être formées suffisamment pour pouvoir discuter à ces boards. Donc, c'est la gouvernance classique. Toutes les entreprises aujourd'hui sont légalement obligées d'avoir un board qui est réuni 4 fois par an pour discuter de la situation financière et de la stratégie de l'entreprise. Et ces personnes-là, c'est mieux qu'elles soient un petit peu formées pour qu'elles sachent comment aborder ces réunions, comment se préparer et comment prendre note par la suite. Et donc, ils voulaient aussi, ils nous ont invités à intervenir pour présenter le bord du futur et qu'est-ce que ce serait d'intégrer la jeunesse et la voix de la nature dans les bords. Donc là, toutes les personnes qui étaient à l'écoute, c'était des personnes qui n'étaient pas spécialement plus intéressées par la durabilité. C'était simplement des gens qui siègent dans le bord d'une entreprise. Par exemple, il y avait une dame qui siège au board de Solvay. Un autre monsieur qui était dans un board d'une entreprise de voitures, donc parfois c'est très éloigné de la durabilité. Et eux nous ont un peu challengé sur c'est quoi l'âge d'instinct. À l'origine, on avait défini entre 18 et 30 ans. Mais depuis ce challenge, on ne préfère pas vraiment mettre d'âge parce que ça ne doit pas être le focus principal. Il y a des personnes qui ont un mindset très jeune. C'est plus de faire partie un peu de cette génération qui va vivre les conséquences du réchauffement climatique. C'est là qu'il y a aussi le questionnement de renommer le gardien de la jeunesse dans le gardien de l'intergénérationnel. Pour encore une fois éviter de mettre en opposition une génération versus l'autre. Ce qu'on veut, c'est être sûr que toutes les générations sont représentées. Parce qu'aujourd'hui, ce qui est certain, c'est que dans ces boards, même George Blackman, lui, c'est le CEO de Realco, témoignait du fait que dans son board, lui est le plus jeune, je pense qu'il doit avoir la quarantaine, et sinon tout le monde est entre 50 et 50 ans. Donc il faut juste un plus jeune pour avoir une diversité de pensée, quoi, finalement.

Exactement, tout comme la diversité de type de partie prenante, etc.

Oui, ça aide à cette diversité qui amène une diversité de points de vue, d'opinion et qui amène des conversations plus riches.

Oui, c'est sûr. Finalement, ça peut être une motivation. Ma question, c'est quelles sont les motivations des entreprises intégrées des gardiens intergénérationnels ou des gardiens de la nature, selon vous ? Vous pouvez diviser ça selon les jeunes générations, la nature ou comme vous voulez, si ce sont les mêmes motivations.

Alors, dans mon expérience auprès d'un groupe, ce qui les a vraiment séduits est la raison pour laquelle ils voulaient créer ce groupe. Ce board, c'était pour avoir un avis externe et aussi un avis de gens qui ne sont pas totalement dans l'industrie. Parce qu'ils trouvent que quand il y a des conversations avec des gens dans la boîte autour de ce qu'on peut faire en tant que radio pour être durable, pour avoir un modèle qui n'a pas d'impact négatif sur la planète, en fait, tu restes dans ton même environnement, dans ta même industrie. Sauf que ce qu'on sait, c'est que pour avoir le meilleur impact, il faut avoir une vue plus systémique. Il ne faut pas se concentrer simplement sur mon industrie parce que certaines actions que je vais faire peuvent peut-être avoir un impact négatif sur une autre industrie. Et donc, c'est vraiment trouver une manière d'avoir cette vue holistique et systémique et donc faire revenir et avoir des discussions avec des gens d'horizons différents et d'industries différentes et qui osent peut-être plus donner des idées un petit peu farfelues auxquels quelqu'un dans la radio dirait « Ah non, mais non, on fait ça comme ça depuis 20 ans, on ne va jamais changer la manière de faire » Et puis en fait, quelqu'un qui n'a jamais fait de la radio, il a ces idées-là, c'est plus original, plus lointaine. Donc eux, c'était vraiment ça pour avoir cette vue plus holistique. Après, c'est aussi une source d'inspiration. Moi, mon ressenti, chaque fois qu'on termine, on fait un tour de table aussi pour dire ce qu'on ressentit après le comité d'impact. Et c'est vraiment toujours les gens qui sont super inspirés par les échanges qu'il y a. Le fait d'être plusieurs autour de la salle, ça permet vraiment d'avoir des réactions en coup de poing et des réactions avec le plus de gens possible. Moi, ce qui m'a impressionnée, c'est qu'en fait, dans une séquence de routine, il peut y avoir 40, 50 personnes et chacun vient d'une partie différente de la chaîne de valeur. Ce qui fait que quand je pose une question ou je challenge quelque chose en me disant « oui, les politiques devraient faire plus de ci, de ça », en fait, trois, quatre plus loin, il y a une personne du politique qui répond « oui, mais... » Ah oui, d'accord.

C'est vraiment un partage de connaissances, finalement, et de points de vue. Donc c'est vraiment cool.

Exactement. Tout le monde est présent et donc on est sûr que tout le monde a ce mot à dire.

Oui, ça aussi.

On ne va pas aller à l'encontre d'une certaine partie prenante et potentiellement avoir un impact négatif sur eux. Donc ça, je trouvais ça très enrichissant, le ping-pong, l'information. Donc je dirais, oui, inspiration et vu les questions qui se posent, qui les a amenées à nous contacter. Et on a donc comme frein pour les entreprises à intégrer ce type de parties prenantes.

On avait dit une mauvaise définition de la nature et des jeunes générations. Vous pensez à d'autres freins ou pas forcément ?

Tout au début, parce que quand on a commencé à créer Corporate Regeneration, il n'y avait pas encore le modèle en place. L'ambition, c'était d'intégrer un jeune dans les bornes et donc directement accéder à l'organe existant. Et là, il y avait un gros frein de confidentialité lié à la peur de partager des informations parce que lors des bords de l'outil, on partage des informations financières sur l'entreprise, des chiffres, etc., qui ne sont pas totalement des données publiques. Et donc, inviter un jeune potentiellement un peu plus inconnu autour de la table, c'est l'ouvrir à toutes ces informations. Et donc, on a eu quelques rejets de gens qui disaient non, je ne suis pas prêt à partager ces infos-là. D'où le fait d'avoir des navigation boards séparés, qui fait qu'on ne discute pas des informations financières. Qui sont privées, etc. Voilà, donc la confidentialité. Et alors, quand je discute avec d'autres personnes, moi, je n'ai pas encore été confrontée à ça, mais je sais que certaines personnes ont un peu du mal avec... Je sais pas comment le dire correctement, mais... Pas passage de pouvoir, mais on a peur de perdre du pouvoir.

Par exemple, ils pensent que s'il y a plus de gens dans l'Assemblée, le pouvoir des actionnaires va peut-être diminuer ou dans ce sens-là.

Voilà. Oui, de perdre du pouvoir. J'essaie de réfléchir. Un dernier point, ce sera peut-être... Il y a un CEO qui a posé la question mardi de... Oui, mais est-ce qu'il y a un impact financier positif de ce dispositif ? Est-ce que vous avez déjà vu des retombées économiques positives ? Est-ce que les entreprises peuvent faire de l'argent ? Et donc, est-ce que votre modèle est aussi capable de discuter d'actions ou de trouver de nouveaux moyens de fonctionner qui rapportent plus d'argent ? Et ça, c'était aussi... Enfin, il le disait aussi dans un sens, puisque c'est pas de refaire quelque chose qui ne rapporte rien, quoi.

Et ils pensent que finalement, la maximisation de profit ne va pas être compatible avec cette intégration.

Ça peut être une de leurs peurs. Oui, que ça n'aide pas spécialement à maximiser le profit. Donc, à quoi bon avoir du temps à faire ça ? Donc, ils demandent quelles sont les preuves. Si on a des exemples où ça a permis de rapporter de l'argent, c'est un peu difficile.

D'accord. Selon vous, quels sont les facteurs de réussite d'un régénéré jeune porte pour au mieux intégrer les gardiens de la nature et au mieux intégrer les générations, les jeunes générations ?

Je dirais que les deux facteurs les plus importants sont que l'entreprise soit déjà mature et déjà a mis en place certaines choses liées à la durabilité, les jeunes roadmaps, à laquelle il y a déjà une personne responsable du CSR dans l'entreprise ou même une équipe à ce sujet-là. Et le deuxième facteur de réussite, ce sont les experts et les personnes autour de la table. Donc vraiment le casting, parce que plus les personnes sont experts, plus elles sont renseignées sur leur rôle de gardien, plus elles vont être capables d'amener de la valeur et des points de vue intéressants. Et dans le casting aussi, ce qui est important, c'est d'avoir des personnes d'influence dans les personnes internes. C'est-à-dire avoir, par exemple, le studio qui est autour de la salle. On est sûr qu'il ne s'agit pas juste d'un comité de gens intéressants qui discutent entre eux, mais que c'est vraiment pris au sérieux parce que le studio fait partie du casting.

Si vous vouliez attirer plus de jeunes ou de gardiens de la nature dans les boards, qu'est-ce que vous feriez ? Quelle stratégie vous mettriez en place pour attirer des jeunes comme vous à être gardiens de la nature ou à faire partie d'un board ?

C'est vrai que quelque chose que j'ai remarqué, c'est que par suite à avoir développé tout ce modèle, etc., ça complétifie un peu le sujet. Ce qui fait qu'en fait, j'essaie de pitcher ça à mes amis. C'est un peu compliqué. Et ça n'aide pas à étendre le modèle et à ramener plus de gens. Parce que contrairement au début où j'expliquais Corporate Generation comme une association de jeunes pour le climat qui essayent de faire bouger les entreprises, au début, on n'a mis pas vraiment plus plus de consistance que ça. C'était assez simple et ça réunit un peu tout le monde de se dire, oui, en fait, c'est une entreprise, on est jeune, on est engagé, pourquoi pas ?

Oui, c'était sûr, c'était plus simple de l'expliquer, finalement.

Oui. Ici, ça devient un peu complexe. Ça demande aussi une connaissance des structures de gouvernance classiques. C'est qu'au début, en intégrant Corporate Regeneration, on fait une formation sur qu'est-ce que c'est un board, on peut écrire une liste, etc., des actionnaires, etc. Donc, là, je dis juste à quel point c'est difficile. Comment amener ces gens ? Moi, je dirais faire des exemples. On l'a fait en même temps que l'Assemblée départementale de Danone. On a fait des petits ateliers démonstratifs. Qu'est-ce que c'est un comité d'impact ? Huit personnes autour d'une table et une question type qui pourrait être adressée ou un sujet type qui serait adressé

dans un petit comité. Je trouve que le faire en vrai, c'est ça qui m'a donné envie. Je me rends compte que les échanges sont super enrichissants. Ce que je donne de mon temps, c'est autant que ce que je reçois en connaissances et en échanges positifs. Donc, faire des petits tests. Organiser des petits ateliers, etc.

Oui, il y a pas mal d'événements maintenant de plus en plus autour du climat.

Enfin, intégrer tous ces événements et faire des petits ateliers pour présenter les comités, ce serait pas mal. Et puis sinon, en parler, en parler plus sur les réseaux, en parler dans des émissions. Ce que j'ai l'impression pour le moment, c'est plus que ce n'est pas connu. parce que les gens à qui les gens parlaient, en général, sont toujours motivés. Il n'y a pas beaucoup de gens qui se posent la idée ou qui questionnent un peu le modèle.

Selon vous, comment est-ce qu'on peut évaluer la mobilisation des acteurs de la société, que ce soit les gouvernements, les individus ou les entreprises, autour des enjeux environnementaux et sociaux ? Comment est-ce qu'on peut mesurer ça grâce, par exemple, au CSRD de l'Union européenne ?

Juste la mobilisation des entreprises ou plus que ça ?

La mobilisation des acteurs de la société, donc soit les gouvernements, les entreprises, les individus, etc.

C'est super divers parce que ça dépend des acteurs. Je pense que la CSRD, c'est vraiment clé pour comprendre le degré de mobilisation des entreprises. Ça aide vraiment à avoir un document. Le rapport d'impact, c'est vraiment un document comparatif qui va permettre de voir à quel point les entreprises font des efforts ou pas et de comparer au sein de l'industrie, etc. Je pense que c'est vraiment une super bonne nouvelle au niveau des entreprises. Pour la mobilisation des citoyens, tout court, je trouve que les marges du climat et les mobilisations... Ça démontre beaucoup de motivation. Après, ce que je trouve important, je ne sais pas si c'est les politiques qui doivent être en place ou les citoyens qui doivent faire entendre l'intérêt, mais l'importance d'intégrer les enjeux climatiques dans l'éducation, à l'université, mais aussi à l'école, etc. Et ça, ça pourrait être aussi une mesure dans le sens que tous ces élèves ont... eu l'encours lié à la durabilité. La fresque du climat, j'adore ce dispositif.

Oui, c'est vrai.

Le nombre de personnes fresquées qui ont assisté à une presse, c'est aussi... C'est vraiment intéressant. Bon, récemment, je dirais le vote.

Oui, c'est vrai, vous avez dit ça.

Enfin, pour qui on vote, à savoir si les gens sont plus alignés avec les idées écologiques ou pas. Après, bon, c'est un très, très bon indicateur.

Oui, c'est sûr. Oui, parce que moi, dans ma revue littérature, j'avais vu que les jeunes avaient une réelle conscience écologique. Et finalement, ça ne se traduit pas forcément dans leur vote.

C'est un peu un point qu'on en a discuté récemment aussi dans la chose. Je veux dire, en fait, comme on voit les résultats des élections, par exemple, qui montrent qu'en fait, il y a une partie de la journée qui n'est pas spécialement engagée ou qui ne donne pas tant d'importance que ça à l'environnement. Alors, c'est là où on a un petit peu douté de notre gardien de la jeunesse et voix de la jeunesse. On s'est dit, mais en fait, pas toute la jeunesse s'intéresse à l'environnement. Il y en a qui ne mettent pas de priorité là-dessus. Et donc, comment est-ce qu'on peut expliquer le gardien en disant que c'est la voix des jeunes engagés ? Parce qu'avant, j'étais convaincue comme toi, et je veux dire, les lecteurs le disent, que les jeunes sont super engagés pour le climat. C'est devenu des jeunes, et il y a énormément de gens dans la rue, etc. Mais de plus en plus, je me dis, en fait, il y a peut-être d'autres opinions, et j'ai pas la prétention de dire que je représente la voix de tout le monde, et encore moins la voix de l'extrême droite.

Pour revenir au board, est-ce que vous, en tant que gardienne de la nature ou gardienne intergénérationnelle, si vous représentez les jeunes générations, vous avez le même pouvoir qu'une autre partie prenante ?

Toutes les parties prenantes au sein du board ont le même pouvoir, oui. Ça fait deux. Après, c'est à l'entreprise de définir le pouvoir du board. Je crois que j'ai les notes ici sur les différents niveaux de pouvoir. C'est-à-dire qu'un board, les boards classiques des entreprises... Je vais essayer de retrouver. Donc, les boards... C'est un type de pouvoir qu'on peut donner au Regeneration Board et ça veut dire que, si je donne un exemple concret, avec une groupe, on a discuté d'une travel policy. C'est-à-dire qu'ils mettaient en place certaines règles comme quoi les équipes radio ne pouvaient pas voyager en avion, devaient privilégier le train. Si jamais elles prennent quand même l'avion pour un événement ou quoi auquel, elles devaient compenser l'impact carbone en donnant une certaine somme à l'équipe CSA. Et donc, là... Tu peux avoir

soit qu'on décide de créer cette Travel Policy et à la fin du Regeneration Board, c'est effectif, ça fonctionne et c'est déjà binding. Soit si on décide que le Regeneration Board, c'est juste un Advisory Board, Donc, on en parle, on graphe peut-être cette travel policy. Mais après, il va encore y avoir des discussions et c'est le board officiel, donc le board of directors, qui va approuver et décider finalement de cette travel policy. Donc, il y a un peu de... Soit on lui donne les points pour régénérer cette board, soit... C'est un pouvoir d'influence, un pouvoir de conseil.

Je vais vous poser une dernière question, comme je vois que le temps avance.

Pensez-vous que ce nouveau type de gouvernance, donc l'intégration de la nature et des jeunes générations en tant que partie prenante, ça va être un système de gouvernance qui est efficace à long terme ? Et est-ce que les entreprises ont de plus en plus intégré ces jeunes et la nature ? Pensez-vous que c'est vraiment quelque chose qui va perdurer dans le long terme ?

Je pense que c'est quelque chose qui est nécessaire, plus efficace, parce qu'il y a besoin d'avoir ces échanges et ces conversations pour être sûr d'aller prendre la bonne route et le bon chemin pour la durabilité. et je trouve que ça pourrait devenir quelque chose d'obligatoire, comme on voit aujourd'hui la CETARDE qui oblige les entreprises à créer un nouveau rapport, en plus de leur rapport financier, qui est leur rapport extra-financier. De cette même manière, la loi pourrait définir qu'en plus de la gouvernance classique, il faudrait certains organes de gouvernance à un pacte, que ce soit le Regeneration Board ou intégrer certaines voies au sein des boards existants. Après, le fait que ce soit obligatoire, ça amène une certaine bureaucratie qui peut être une charge de travail. Je pense que la CSRD, on la voit d'un bon oeil, mais ça veut dire aussi beaucoup de rédaction, un rapport qui n'est pas passé à l'action, mais au final, c'est l'action qui compte. Mais c'est ça aussi qui oblige les entreprises à se bouger. Donc oui, je pense que c'est important. Je serais vraiment curieuse de voir... Là, on a plutôt... En fait, plutôt adresser à des entreprises, de voir un peu ce que mon politique en pense et ce que ce serait particulier.

Peut-être que la Belgique devrait intégrer ça dans sa loi, et pas uniquement l'Union européenne. Enfin, après, l'Union européenne, c'est plus global, donc ce serait peut-être mieux.

Oui, c'est vrai, les pouvoirs publics doivent vraiment intervenir, je pense.

Les entreprises à mission françaises, c'est des exemples aussi qui montrent comment intégrer ça dans la loi et donner plus de pouvoir à une entreprise à mission, à mettre dans sa mission, à la bande des entreprises, qu'elles prennent en compte l'avis de toutes les parcellantes, même si c'est juste de la bureaucratie. On peut écrire ça dans ton texte de mission ? sur un portail, ça donne quand même plus de responsabilités. En final, ce qui est légal, c'est obligatoire. Légal, c'est aussi quelque chose qui peut être... On peut punir, mettre une amende ou ce genre de choses. Donc, ouais.

En parlant d'entreprise à mission, est-ce que vous pensez que ce statut juridique pourrait être transposable en Belgique ?

Je pense qu'il y a beaucoup d'exemples où la France a mis en place certaines lois liées à l'environnement, et puis la Belgique a suivi. De ma perspective, la France est un des pays les plus ambitieux pour le moment sur toutes les lois environnementales, et la Belgique est assez alignée, donc Moi, je serais d'avis d'espérer que les entreprises à mission viennent aussi exister en Belgique. Parce que Big Corp, au final, c'est ça. C'est déjà une entreprise à mission. Et donc, ce n'est qu'une manière de plus le reconnaître.

Oui, c'est sûr. Eh bien, on arrive à la fin de cette interview.

Merci beaucoup.

Est-ce que vous avez encore quelque chose à rajouter ?

Non, je pense que c'est tout. À part que je serais très curieuse si tu as une conclusion ou l'introduction de ton mémoire. Je serais très curieuse de voir.

Ok, d'accord, j'y penserai. Je vous enverrai mon travail si ça vous intéresse.

En tout cas, merci beaucoup.

Passez une bonne fin de journée.

Avec plaisir.

[Annexe 15 : Retranscription Alexandra Pimor – Earth Law Center](#)

Donc, on peut commencer par une petite présentation.

Donc, est-ce que vous pourriez vous présenter ainsi que votre poste au sein de l'entreprise Faith in Nature ?

Ah !

Je ne suis plus la Face in Nature. Eh oui ! En fait, moi, je suis directeur de la... Alors, en anglais, on dit Director of Nature Governance.

OK.

La meilleure traduction, je pense, en français, c'est la C'est directrice de la gouvernance par la nature au sein du Earth Law Center. C'est un programme qui se spécialise sur la voie de la nature. Même si on parle de la voie X, nous, on regarde aussi la voie E. On parle vraiment de suivre la sagesse de la nature dans nos systèmes décisionnels. Et Comment est-ce que je dis ça ? Tenure. J'ai servi en fait à Faith in Nature en tant que représentante du Earth Law Center. Donc, représentante de la nature au nom du Earth Law Center chez Faith in Nature pendant à peu près c'était août, c'était l'annonce, mais le premier board, je crois que c'était en septembre et jusqu'à. Si je me souviens correctement, ça devait être à peu près mars ou mai, quelque chose comme ça. Donc, juste en dessous d'un an.

D'accord. Et donc, vous étiez représentante de la nature dans quel organe de gouvernance ? Dans le conseil d'administration de Faith in Nature ?

Voilà.

Et donc, vous représenteriez la nature et d'un côté pratique, en règle générale, comment ça se passait lors d'un conseil d'administration ?

D'accord. Alors, il y a beaucoup de choses que je ne peux pas partager puisque ça reste confidentiel. Mais moi, ce que je peux vous dire en tout cas en termes de retour sur mon expérience, c'est que quand j'ai commencé à Faith in Nature, c'était à peu près au mois de septembre 2022, il me semble. C'était la toute première fois que je participais à... à un conseil où, bien entendu, je devais représenter la voix de la nature. Donc, cette première réunion, en fait, c'était vraiment une découverte pour tout le monde puisque personne n'avait eu cette opportunité auparavant. Je n'étais pas la seule à représenter la voix de la nature. Nous étions deux. Donc, deux coproxys. Et on parle de proxy parce que c'est un terme légal qui, en fait, qui nous... qui démontre que nous avons un vote, que nous votons au nom de quelqu'un aussi. Quand on le prend vraiment au sens strict, légal, d'après ce que je comprends. Maintenant, moi, je l'ai abordé plus en termes de représentatrice. Oui, c'est ça. Je suis française, mais j'ai passé tellement d'années en Angleterre et je fais tout en anglais.

C'est pas grave, c'est normal.

Ok, je vous remercie. Donc, moi, je l'ai prise plutôt en tant que représentatrice. Ma coproxy, elle, qui a été impliquée sur tout l'agencement de l'initiative, l'a prise un peu plus en tant que gardienne. En tout cas, c'est mon interprétation. Je pense qu'elle l'a prise un peu plus en tant que gardienne puisque c'est vraiment ancré dans les droits de la nature. Moi, j'avance plus vers les voix de la nature. Donc, ce sont deux approches, on va dire, qui sont « two sides of the same coin ». Et donc, quand on est arrivé, en fait, comme c'était tout nouveau pour tout le monde, en particulier pour nous, comme on ne savait pas non plus, finalement, ce qui était attendu de nous, on ne savait pas ce qui était attendu de la voie de la nature, comment est-ce qu'on allait... Comment est-ce qu'on allait faire tout ça ? Donc, la première approche qu'on a eue, en fait, c'est de faire ce qu'on appelle « wintering ». Donc, on est rentré en hiver. C'est-à-dire, en hiver, ce qui se passe, c'est qu'on y va vraiment au ralenti. On observe ce qui se passe autour de nous. Donc, on n'est pas arrivés avec l'intention de changer radicalement tout ce qui se passait sur Faith in Nature, donc tout ce qui se passait sur le terrain. On n'est pas arrivés avec une tête remplie de préjugés et d'idées préconçues, avec l'intention d'imposer un rythme ou une approche de travail qui allait être complètement balayée le passé pour le futur. Pas du tout, parce que la première chose qu'on a voulu faire, c'est comprendre.

C'était quoi leur démarche ?

Voilà.

Comprendre vraiment quelles sont leurs intentions, quelles étaient leurs visions. Et pour comprendre, en fait, quelle est l'approche qu'on allait devoir prendre. Moi, je sais que l'approche que j'ai retenue, en tout cas, qui s'est révélée à moi à travers mon observation est différente de celle de de Bronti donc on a pris deux approches assez différentes ce qui a été très intéressant et très enrichissant aussi puisque pour moi ça me confirme que pour être la voix de la nature il ne faut pas être une seule voix il faut être deux il faut être minimum un minima deux ok

Et du coup, chez Faith in the Nature, il y avait l'Earth Law Center and Lawyers for the Nature, c'est ça ?

Lawyers for Nature.

Ok, Lawyers for Nature. Et donc, du coup, vous étiez plus représentant de la nature et l'autre gardien de la nature. Comment est-ce que vous distinguez ces deux points ?

Ok. Alors, ça, c'est mon interprétation. Encore une fois, je le précise parce que je ne suis pas sûre que ce soit comme ça que Bronte le voit. Mais moi, personnellement, c'est comme ça que j'ai vu. J'ai vu qu'il y avait deux approches différentes. Et surtout parce qu'au sein du Earth Law Center, l'approche jusqu'à présent était principalement les droits de la nature, c'est-à-dire... changer notre système légal guérir aussi notre système légal pour que ce soit un système légal qui intègre justement la nature en tant que partie prenante et donc quand on regarde l'approche « droits de la nature » c'est beaucoup plus ancré dans une approche très tangible au niveau du système légal on est là pour les réformes législatives pour les réformes constitutionnelles aussi On est là pour tout ce qui est décision juridique, une approche aussi de culture avec le système juridique, les juges, les avocats, les juristes. Mais quand on regarde l'approche, la voie de la nature...

Gardienne de la nature, alors ?

Alors, gardienne de la nature, c'est plus ancré dans les droits de la nature. Dans ce que moi j'entends en tant que représentante de la nature, c'est ancré plus en tant qu'agent de la nature. Donc c'est une théorie... Alors en français, je ne suis pas sûre de comment on le traduit. C'est l'agentivité ou...

Ok, d'accord. Donc être agente de quelque chose.

Voilà. Et donc, cette approche, c'est plus une question de donner ou de faciliter l'agent... Agency. Donc c'est quoi ?

C'est l'agence... Être mandataire, peut-être.

Je sais pas. Donc c'est vraiment pour faciliter, en fait, la voix de la nature. X et E, hein. Et donc, pour révéler aussi la sagesse de la nature, le but, ce n'est pas de rentrer en... Alors, quand on regarde les droits de la nature, c'est un système de droits. Et quand on regarde la agentivité, j'imagine, de la nature, c'est plus un système de responsabilité. Et c'est un système de responsabilité pour les humains, en fait. Puisque ce sont des systèmes créés par les humains. qui ont été principalement anthropocentrés. Donc l'idée de faciliter la agentivité de la nature, c'est vraiment d'abord pour redécouvrir le fait que nous sommes la nature, et de redécouvrir quelles sont les différentes voies de la nature. Ce qui s'aligne encore un peu avec tout ce qui est l'ouverture à la diversité.

Oui, c'est ça, ok.

Et c'est une diversité, pas seulement anthropocentrée, mais une diversité qui est au-delà. Qui prend en compte la nature aussi. Alors, c'est ça qui est intéressant, puisque nous sommes la nature. Donc, quand on dit qui prend en compte la nature, c'est qui prend en compte la nature dans son ensemble. Donc, les âmes aussi.

Voilà, les humains ainsi que les non-humains.

On parle de la communauté de la vie sur Terre. Et donc... ce mouvement de voix de la nature, « voice of nature », « voices of nature », on va dire, c'est beaucoup plus ancré, comme je disais, dans un système de responsabilité. Et en anglais, on utilise le mot « responsibility », donc « response ability », « the ability to respond ».

OK, la capacité de répondre, finalement.

La capacité de répondre à une situation. Et donc, tout se joue vraiment au niveau décisionnaire, pas seulement au niveau normatif, comme on le voit dans les droits de la nature, puisque quand on... quand on entre dans un système de droit, on entre automatiquement dans un système de responsabilité, à mon sens, puisqu'il faut bien que quelqu'un soit responsable pour respecter ses droits ou pour les enforce, pour les appliquer et pour les défendre. Mais quand on rentre dans un système de droit, il y a, à mon sens aussi, une relation, on va dire, qui peut être antagoniste. Alors que quand on rentre dans un système de responsabilité et donc de voie de la nature, on ne cherche pas à rentrer dans une relation antagoniste avec les organisations, on veut réellement rentrer dans une relation d'entité, d'unité, de collectivité systémique.

Donc finalement, cette vision d'ensemble, ça peut être un peu plus accepté par les entreprises, car vous prenez en compte les humains et les non-humains.

Tout à fait. Et quand on parle de nature aussi, nous on utilise le cadre de Nielsen, « The Nature of Nature ». Donc il y a différents sens, il y a différentes natures plurielles, il y a différents sens et conceptions de la nature. Puisque quand on part d'un point de vue cartésien, donc assez eurocentré et occidental, il y a une séparation entre l'humain et la nature. Or, quand on veut bien se mettre dans une cosmologie, on va dire, plus unitaire, il n'y a pas de distinction. L'humain fait partie de la nature. Mais si on revient effectivement dans ce monde assez cartésien, puisqu'on y est encore, on y est toujours, donc il y a plusieurs sens, plusieurs conceptions de la nature. Nielsen en a identifié quatre. Donc la nature en tant que l'essence physique... l'environnement naturel, on va dire,

L'écosystème, la biodiversité.

L'écosystème, on va dire, voilà. Je pense que c'est plus ça. J'essaie de trouver, en fait, les traductions en français. J'ai du mal, en fait, je me perds.

C'est pas grave, vous pouvez le dire en anglais

Il y a aussi, comment dire, la nature en termes de tout ce qui est non humain, au-delà de l'humain, et tout ce qui n'est pas créé par l'humain. Il y a aussi, et ça c'est l'approche que j'ai tendance à prendre, c'est la nature en tant que l'essence du monde, l'essence de la réalité, l'essence ou la nature du monde planétaire sur lequel on est, donc Gaïa en fait, et la nature de l'univers. Et puis il y a l'essence des choses, donc l'essence de l'être, la nature de l'être, la nature des relations. Donc quand on intègre, en tout cas à mon sens, quand j'intègre la représentation de la nature, je regarde aussi la nature de l'entreprise dans laquelle je suis, la nature de l'activité, la nature de l'industrie, la nature des décisions que l'on prend, la nature du conseil qui est là, la nature des responsabilités et des différents portfolios qui se révèlent à nous aussi. Donc on regarde vraiment la nature dans un sens assez holistique, assez systémique et assez intégral. Oui, donc finalement, la nature, ça peut être tout.

Et quand vous parlez de nature X et E, ça fait aussi partie du cadre de Nelson ?

Non, ça, c'est le nôtre. C'est le nôtre parce qu'on parle des voies de la nature et dans l'approche que l'on prend, en tout cas, au sein de NGA. Le Earth Law Center a plusieurs programmes et Nature Covenants Agency, c'est le programme que je dirige, c'est un des programmes du Russell Center. Et nous, on s'inscrit vraiment dans cette ligne aux voix of nature. Et dans un cadre où, en fait, quand on parle de... On va dire voice of nature, mais en fait, on peut dire voice for nature, voice as nature. Donc, notre représentation, c'est pas seulement de parler pour la nature, mais c'est de parler en tant que la nature, de parler avec la nature et de parler pour la nature. Et dans ce cadre... on a développé ce qu'on comprend comme étant la nature conscious governance, la gouvernance par la conscience de la nature. Et c'est un cadre qui s'appelle RAW. C'est un acronyme, RAW. R-A-W. Et R représente la responsabilité. Donc, responsibility. A représente accountability. En tout cas, les gens ont du mal à traduire accountability pour comptabilité, mais c'est le terme que j'utiliserai effectivement. Et pas uniquement parce que la comptabilité telle qu'on l'entend, ça n'est pas une question de nombre uniquement. J'étais en discussion justement avec un professeur, donc on parle de nombre. et de narrative. C'est une expérience vécue. La comptabilité est une expérience vécue. Et ce n'est pas uniquement ce qui se passe à la fin d'un processus, donc rendre des comptes, c'est-à-dire créer un rapport. Non,

ça se passe vraiment dès le début. Donc, on entre dans la stratégie et on entre dans l'ADN de l'organisation quand on parle qu'en fait, il s'agit de valeur.

Oui.

et de valeurs, pas seulement auxquelles on aspire, mais de valeurs qu'on incarne. Et donc, responsabilité, à comptabilité, merci, et le W, c'est wisdom, qui est sagesse, la sagesse. Et donc, à travers tout ça, nous, ce qu'on a, c'est que la responsabilité, c'est the vote, la comptabilité, c'est the way, et la wisdom, c'est the voice of nature. Donc, ce triangle représente ces trois approches.

Si on parle un peu de pourquoi les entreprises intègrent la nature en tant que partie prenante, selon vous, quelles seraient les opportunités et les défis d'une entreprise à intégrer la nature ?

C'est une question qui est beaucoup plus large. Ok, on va commencer par les opportunités. La première chose à laquelle je pense, c'est quand on regarde le monde dans lequel on est aujourd'hui et quand on voit que la polycrise écologique à laquelle on fait face, c'est une conséquence des actions de la communauté humaine. Et ce qui fait bouger la communauté humaine, ce qu'on reconnaît aujourd'hui, beaucoup plus ouvertement, je pense, c'est bien le système économique. Et quand on parle d'économie en tant que management, quand on regarde la racine étymologique du mot économie, c'est bien comment gérer notre maison.

Oui.

Donc la façon dont on gère notre maison, elle est vraiment basée sur nos systèmes économiques que nous avons traduits comme des systèmes uniquement financiers et monétaires qui sont là pour le profit. Alors que nous avons oublié qu'il s'agit en fait de répondre à des besoins, des besoins de notre société, des besoins de nos communautés. Et comme nous avons aussi pris un aspect vraiment très anthropocentré, on ne pense qu'à nos communautés humaines. Et donc la première problématique, et qui serait donc la première réponse, c'est bien que ce qui fait tourner le monde finalement, c'est bien notre système économique, donc ce sont les sociétés, les corporations. Et donc ce sont elles qui ont, je dirais, une très très grande responsabilité et une très très grande opportunité de changer le monde.

Oui, c'est sûr.

Puisque... Les gouvernements ont tendance à être beaucoup plus lents, les systèmes constitutionnels, juridiques, légaux, ont tendance à être beaucoup plus lents à changer. Par contre, les systèmes économiques sont beaucoup plus « nimbo », beaucoup plus flexibles. Et donc, moi, ce que je vois, c'est une opportunité d'être des leaders, de diriger, de donner une direction à un véritable changement pour un monde dans lequel ces organisations vont pouvoir survivre aussi.

Puisque si on... Par l'extinction de toutes nos ressources, et je dis bien ça avec une quotation mark, de nos ressources naturelles, puisque ce ne sont pas de ressources, c'est une communauté de vie en fait. Mais la façon dont... on se comporte avec la planète, va en fait engager notre extinction. Puisqu'on est en train de... Et pollution, etc. Et une fois que les êtres humains auront disparu, toutes ces organisations n'existeront plus. Donc, il faut qu'ils se... Oui, focus sur les êtres humains finalement et la nature aussi pour qu'ils existent. Donc, l'opportunité pour moi, c'est d'être du bon côté de l'histoire.

Oui, d'être du bon côté de l'histoire et de pouvoir réellement pourvoir aux besoins de la société.

C'est le but de ces business. Et ces business, ces corporations, ces sociétés, sont fictives. Elles n'existent que parce que les êtres humains les ont pensées, les ont imaginées, les ont créées et aujourd'hui les font fonctionner. Donc au cœur de toutes ces organisations, ce sont les êtres humains. Donc l'opportunité, c'est pour l'humain de véritablement ressurgir en tant qu'agent bénéfique à cette planète. Ça, c'est une opportunité. Maintenant, les challenges. Le challenge, c'est la mentalité très cartésienne, très mécanique, très économique, qui est au sein de tout. Mais je crois qu'un des plus gros challenges, si on... Outre l'extinction de notre planète, ou en tout cas de toutes les espèces de notre planète, y compris l'espèce humaine, je crois que le plus gros challenge qui va résonner avec ces sociétés, c'est simple, c'est qu'il y a un gros challenge financier, puisque ça va coûter de plus en plus à ces sociétés, un gros challenge au niveau des assurances, parce qu'on entend déjà que les assurances sont en train de regarder tout ce qui est le risque posé par le climat, par l'extinction des espèces, et... et de la biodiversité.

Donc, finalement, ça, ce sont des motivations pour les entreprises d'intégrer la nature en tant que partie prenante.

Voilà. Donc, ces challenges sont effectivement des éléments... Alors, moi, je vous ai dit quelles sont les opportunités d'un point de vue totalement idéaliste, puisque c'est mon cœur qui parle,

mais tous les challenges sont également, effectivement, des... des leverage, des... Comment dire ? Des motivations, oui. De plus, on remarque aussi que tout ce qui sont les obligations des directeurs d'entreprise vont de plus en plus être rattachées au climat, à la biodiversité, à l'impact des activités de ces sociétés sur la nature en général. Donc, il y a vraiment des leviers, on va dire, juridiques, réglementaires, qui sont très importants et qui s'étendent de plus en plus, tant au niveau régional et national qu'au niveau international et global, ça c'est sûr.

Et concernant les freins, est-ce que vous pensez que les entreprises sont assez matures pour intégrer la nature en tant que partie prenante, qu'elles sont prêtes ou qu'il faudra encore quelques temps avant qu'elles engagent des représentants de la nature ?

J'ai envie de citer les Fugees, ready or not. Here I come. Qu'elles soient prêtes ou pas, il y a très peu d'importance. Il faut qu'elles prennent une décision. C'est pas une question. C'est un peu comme si vous demandiez à quelqu'un est-ce que vous êtes prêts à fonder une famille quand le bébé arrive ? Qu'on soit prêt ou qu'on soit pas prêt. Une fois que le bébé arrive, on est devant le fait accompli. C'est exactement ça. Là, on a pondu un oeuf. C'est une polycrise écologique. on n'a plus le choix que de gérer cette œuvre.

Oui, c'est sûr.

Ces sociétés, en fait, la question, ce n'est pas si elles sont suffisamment matures, c'est est-ce qu'il y a des visionnaires au sein de ces sociétés qui ont suffisamment de, comment dire, de maturité émotionnelle et psychologique pour comprendre qu'il faut un changement au sein de ces sociétés.

Oui, c'est ça.

Ensuite, c'est de savoir quels sont les moyens. Parce que, comme va l'expression, « Where there's a will, there's a way ». Là où il y a la volonté, il y a.

Il y a une voie.

Voilà, on le fait. On l'a bien vu durant le confinement, on l'a bien vu avec Covid. Jamais on n'aurait pu imaginer que le monde entier allait vraiment être posé, à un moment donné. Donc, pour moi, tout ce que je vois, ce ne sont que des possibilités. La question, c'est est-ce qu'il y a véritablement une volonté ? Ce n'est pas une question de maturité, c'est une question de volonté. Dès l'instant où on est volontaire, il y a énormément de personnes qui peuvent aider, dont nous, avec Notre Affaire à Tous, avec Ultralaborance, avec Region Corporation, avec

d'autres organisations, que ce soit en France, en Belgique, au Netherlands, la Hollande. Il y a énormément d'organisations maintenant qui fleurissent ici et là pour vraiment aider les organisations à rentrer dans cette action. Dans cette réflexion et dans cette action ensemble.

Donc c'est vraiment une question de volonté plus qu'une question de maturité.

La maturité, elle vient avec l'expérience aussi. C'est possible, c'est entièrement possible.

Selon vous, quels sont les facteurs de réussite de l'intégration de la nature en tant que partie prenante pour une entreprise ?

Qu'est-ce que vous voulez dire par facteur de réussite ? Pour qui ?

Par exemple, c'est un nouveau représentant qui arrive dans le conseil d'administration, donc représentant de la nature. Comment est-ce qu'il peut représenter au mieux la nature au sein de ce conseil ? Donc la communication, par exemple, avec les autres membres ?

Merci de clarifier ça. J'aime beaucoup votre question parce que c'est la question à laquelle je voulais répondre. Je demande toujours parce qu'on a tous des idées très différentes. Alors, elle se rapporte un peu à la question qu'on m'a posée dès le début, c'est qui est légitime ? pour être représentant de la nature. Et à mon sens, c'est tout le monde. Et ça, c'est une perspective très personnelle. Je refuse qu'un représentant ou que le concept d'être un représentant de la nature soit élitiste. Je refuse que ce soit lié à un diplôme, à une qualification, à une certification, ou parce qu'on a été à telle ou telle école, ou parce qu'on vient de tel et tel secteur socio-économique...

Mais ça peut être des jeunes aussi, finalement, qui peuvent représenter la nature.

Mais c'est même pas que ça peut être des jeunes, c'est que ça doit être tout le monde. C'est intergénérationnel, ça c'est sûr. Et parce que pour moi, le concept de maturité et de sagesse n'est pas une question d'âge. On a des jeunes de 15 ans qui ont vécu une vie qu'on ne peut même pas imaginer, qui ont déjà développé une maturité absolument incroyable sur le relationnel, émotionnel. C'est ce genre de personnes que j'aimerais voir aussi. Il y a des personnes qui sont... On a des sages. On a des sages dans le sens où nous avons des aïeux qui ont une vie absolument remarquable et qui, sous prétexte qu'ils sont arrivés à un âge, c'est-à-dire la retraite, et qu'ils ne sont plus productifs pour le marché économique, on les met de côté. Mais c'est absolument aberrant. Ces personnes-là ont une sagesse, une expérience absolument incroyable incalculables, ces personnages, je voudrais les voir aussi au sein de nos conseils.

Il faut qu'elles partagent

C'est un partage, un partage d'expérience, un partage de différents savoirs. Et de différents savoirs qui n'ont pas uniquement à être les savoirs intellectuels. Ce sont les savoirs émotionnels, les savoirs spirituels, les savoirs expérientiels. Je veux dire, la personne qui travaille la terre, qui ne met pas son pied dans un bureau, mais qui travaille la terre, qui travaille avec la terre, cette personne-là aussi, je voudrais la voir.

Oui, parce qu'elle sait qui c'est le mieux, finalement, ce qui est bon pour la nature.

Voilà. Mais ça n'est pas une question de légitimité objective. Pour moi, ça doit être subjectif. Parce qu'objectif, c'est rendre la chose, c'est l'objectifier. Et c'est distancer, en fait, sa relation à cette chose. Alors que quand on parle d'un sujet, on parle d'un sujet de droit, On parle de nous-mêmes s'intégrer dans cette relation avec ce sujet. Donc c'est subjectif, à mes yeux. Et donc, toute personne, tout être humain, les qualités que je vois, c'est que c'est un être humain qui a la capacité de réfléchir et de refléter. C'est un être humain qui a la capacité d'avoir de la compassion et de l'empathie. qui a une capacité de rentrer dans un relationnel avec soi-même, avec le collectif, avec la nature dans son ensemble. Et c'est quelqu'un qui est capable de faciliter le dialogue et le relationnel au sein d'un groupe. Voilà, c'est pour ça que nous sommes des agents, plus qu'autre chose en fait. On est là pour faciliter un espace de conversation, pour faciliter un espace de révélation, de réflexion qui vont nous permettre d'inspirer nos actions, puisque nos actions sont le résultat de ce que l'on pense, des choix que l'on pense avoir dans un paradigme qu'on s'est construit. alors si on continue à avoir des personnes qui pensent d'un point de vue mécanique et d'un point de vue purement cartésien on va avoir les mêmes décisions qui ont été prises à d'autres niveaux et on va avoir en fait les mêmes actions donc rien ne changera c'est ça Et c'est ce qu'on crée, en fait, ce qu'on appelle l'écho chamber.

Oui, OK.

Voilà. Et donc, le but n'est pas de créer une echo chamber. Et le but aussi, c'est d'avoir justement des idées diverses. On n'est pas obligé d'être d'accord. Et encore, c'est même sain de ne pas être d'accord. Oups. Alors là, par contre, je vais devoir...

Oui, pas de souci.

Parce que là, j'ai un meeting qui commence tout de suite. Et c'est très important que j'y participe. En tout cas, merci beaucoup. Je n'ai même pas le temps de vous dire au revoir.

Au revoir.

Merci, Caroline.

Est-ce que vous me tiendrez au courant de...

Oui, bien sûr.

Comment vous utilisez cette information ?

Oui.

Merci. Ce serait super.

Oui bien sûr, ce serait avec plaisir,

Merci beaucoup, Caroline. Désolée pour couper court, mais voilà.

Merci beaucoup. Bonne réunion !

Merci.

Annexe 16 : Retranscription interview Frantz Gault

Du coup, pour te rappeler si je peux tutoyer, mon sujet de mémoire, c'est les différents organes de gouvernance qui intègrent les jeunes et la nature en tant que partie prenante. Donc, on va commencer par une petite présentation. Est-ce que vous pourriez vous présenter, s'il vous plaît, ainsi que votre expérience dans le domaine de la durabilité ?

Oui, bien sûr.

Écoute, moi, je suis sociologue des organisations à la base. Je suis science politique slash sociologue des organisations. J'ai été formé par les fondateurs de cette école, c'est-à-dire Michel Crozier et Erhard Friedberg. Et donc, j'ai une approche des organisations qui est... qui est rigoureuse, on va dire. C'est-à-dire, ça passe par le juridique, par de la sociologie de terrain. Et en fait, cette compétence, je l'ai d'abord mise au service d'un grand sujet qui était le télétravail. Ça, c'était 2010 à 2020.

Et en 2020, je me suis dit, tiens, qu'est-ce qui se passe si je mets cette formation au service de l'écologie ?

Et quand j'ai commencé à regarder ce qui se faisait, que ce soit l'entreprise à mission, par exemple, quand j'ai commencé à rentrer dans les librairies pour lire sur le sujet, j'ai trouvé que ce n'était pas du tout à la hauteur, pas du tout à la hauteur des enjeux écologiques qu'on appelle le propos Senn. Et donc, je me suis dit, il faut inventer des nouvelles façons d'appréhender la question écologique. Du point de vue des organisations et des entreprises, c'est tout le travail que j'ai fait de 2020 jusqu'au mois d'avril 2024. C'est un long travail de recherche, d'action, d'expérimentation, et notamment par l'anthropologie et la philosophie pour proposer des nouveaux modèles.

Ok, d'accord.

J'ai lu votre livre « Natura Laborata » et je trouvais ça vraiment intéressant. C'est M. Troens qui m'a donné ce nom de livre et donc je l'ai lu. Et je trouvais ça vraiment intéressant, votre vision de la nature salariée, stakeholder et actionnaire. Mais du coup, on en reparlera un peu plus tard.

Pas de souci.

Cool.

En tout cas, je suis content que tu aies pu lire le livre.

Ça m'a permis de voir c'était quoi votre conception de la nature dans ces trois sujets-là.

Mais du coup, j'aimerais bien que si vous avez une définition de la nature, parce que moi, je vois que mon mémoire, j'ai du mal à la définir parce qu'il y a plein d'experts qui la définissent soit seulement la biodiversité, soit comme une globalité. Donc...

Ouais, ok, avec plaisir. Pour moi, nature, ça veut dire le monde, tout simplement.

D'accord.

Quand je dis le monde, c'est l'univers, le cosmos. En gros, ça va du protozoaire au poireau en allant jusqu'aux étoiles et aux trous noirs. Donc, c'est un concept qui n'est pas très utile. Surtout que, si je peux rajouter une deuxième ligne à ma définition, c'est que c'est un concept qui est schizophrène. Schizophrène parce que, parfois, nature intègre l'être humain comme être vivant d'un point de vue physique, mais en même temps, nature exclut l'être humain, puisqu'on considère que l'intériorité de l'homme... Son esprit est en quelque sorte opposé à la nature, en dehors de la nature, à un caractère presque divin. Ça, c'est nos croyances d'héritage de chrétien.

Donc, ça fait deux lignes. Un concept qui désigne le cosmos dans son intégralité et en plus un concept qui est isophrène. En gros, ce n'est pas très utile pour avancer en matière d'écologie.

Oui, ok. C'est tout et rien.

Et pour définir cette nature, vous utilisez quoi ?

Enfin, M. Truyens m'a dit que vous utilisiez les documents de Philippe Descola, c'est ça ?

Et donc, est-ce que vous pourriez en parler un peu plus de sa définition à lui de la nature ?

Moi. J'ai pas de nouvelle religion, vraiment. C'est-à-dire, ça dépend de quoi on parle. Dans le cosmos, de quoi on parle. Et donc, j'aime bien avoir les trois approches, au fond. Ça peut être... Mais tu le sais, ça peut être les êtres vivants. Les êtres vivants. Hum-hum. Et non pas le vivant, parce que le vivant, c'est une école de pensée à la française, très à la mode, très romantique, très problématique. Donc c'est bien les êtres vivants non humains, on va dire. On peut parler de ça, on peut parler des systèmes, des écosystèmes, ou on peut parler de ce que j'ai appelé les écoumenes. Mais je n'ai pas un terme général. Le seul terme général qu'on peut éventuellement employer, c'est les non humains.

Oui.

Mais si tu veux, les non-humains, on en revient au même problème. Une étoile, c'est un non-humain.

Oui, ça peut être tout et rien.

C'est ça, donc voilà.

Oui, c'est sûr. Selon vous, comment est-ce qu'on pourrait évaluer la mobilisation des acteurs ? Selon vous, comment est-ce qu'on peut évaluer la mobilisation des acteurs de la société autour des enjeux écologiques ? Les acteurs de la société, ça peut être les pouvoirs publics, les entreprises, les organisations, les individus, etc.

Évaluer de quel point de vue ?

Par rapport, par exemple, aux mesures des pouvoirs publics comme le CSRD, etc.

Je dirais que la mobilisation des acteurs en général, que ce soit entreprises, publics ou les particuliers, la mobilisation, elle est très écosystémique.

OK.

C'est-à-dire qu'en fait, un peu partout en Europe, on adopte une certaine philosophie de la nature qui consiste à protéger les grands équilibres systémiques, que ce soit la biodiversité, que ce soit le réchauffement, etc. Les fameuses neuf limites planétaires. Ce qui, pour moi, est problématique, parce que cette philosophie-là, En termes de, si tu regardes concrètement les résultats de santé, du territoire, santé des écosystèmes, c'est là où on a les pires résultats. Et donc, moi, la question que je pose, c'est, un, est-ce qu'il ne faudrait pas envisager une autre philosophie de la nature ?

Ok.

Donc, s'accrocher à l'écosystémisme ? Pour moi, ça, c'est la première limite dans l'évaluation que je fais de la mobilisation des Occidentaux. Je n'appelle bien ces Occidentaux dont je parle. Après, le deuxième point, c'est que j'ai presque envie de dire qu'il y a à nouveau une forme de schizophrénie parce que quand bien même on veut protéger les écosystèmes, je crois que personne n'est prêt à... à en accepter les conséquences. Si on doit respecter les neuf limites planétaires, que ce soit l'entreprise, l'État belge ou que ce soit l'entreprise Yoplait ou peu importe, en fait, il faut arrêter énormément de choses qu'on fait.

Oui, c'est sûr. Il faut arrêter pas qu'un peu, quoi.

Tu vois, là, derrière toi, je vois une hotte. On a détruit un petit morceau de la planète pour juste la ventilation dans un appartement ou dans une maison. Tu vois, on devrait arrêter. Et donc, c'est là où c'est schizophrène. C'est-à-dire que tout le monde dit « protégeons les écosystèmes » et même les militants les plus engagés et les plus radicaux, personne n'est prêt à en accepter les conséquences, conséquences qui pour le coup sont assumées dans les populations indigènes que j'ai visitées. Et donc c'est là où moi je dis on est à la fois un, on est écosystémiste avec des mauvais résultats et en plus avec une forme de schizophrénie parce qu'on n'est pas prêt à assumer les conséquences. Donc pour moi, pour terminer, la réponse c'est bien qu'une conscience écologique naisse, mais c'est un problème de maturité. C'est comme si on avait 12-13 ans, on découvre la politique et on est un peu malade droit, on est un peu extrême. Je pense qu'il y a encore un grand travail de maturation.

Les entreprises ne sont pas encore matures. L'Occident n'est pas encore assez mature. Tandis que les populations indigènes, c'est dans leur nature de respecter ce contrat naturel et les droits de la nature.

C'est ça. Et surtout, c'est pratiqué depuis des milliers d'années.

Oui, c'est sûr.

Donc, il y a une vraie expérience. Nous, on est plus focus sur le profit, l'argent, etc. Alors que...
Ce n'est pas forcément ça qu'il faut.

Et donc, dans les entreprises, vous avez pensé à trois rôles que la nature pourrait prendre. Est-ce que vous pourriez nous en parler un peu plus ? Donc, salarié, actionnaire et stakeholder, si je ne me trompe pas.

Oui, oui.

Est-ce que vous pourriez nous en parler davantage ?

Oui, alors comme tu as déjà lu le livre, je ne sais pas quoi trop te dire.

Juste une explication globale de chaque... Chaque rôle.

Comme si on se libère du concept problématique de nature et qu'on se pose la question... Que veut-on exactement et concrètement protéger ? On atterrit sur les trois entités naturelles différentes. Et pour chacune de ces entités naturelles, il y a un scénario de représentation dans l'entreprise. Donc le premier scénario, c'est de dire que ce qu'on protège, ce sont chaque être vivant. Les animaux, les arbres, les plantes, les insectes, pourquoi pas, les abeilles par exemple. Et donc, on va faire comme on fait avec les êtres humains, c'est-à-dire qu'on va arrêter de les considérer comme des esclaves et on va les traiter plutôt comme des salariés. Donc, les salariés, ça veut dire leur connaître des droits, ça veut dire prévoir leur sécurité sociale, leur retraite. Ça veut dire aussi s'assurer que, c'est bien le fait qu'il y ait un consentement. Et c'est dans le consentement qu'on va pouvoir envisager une forme de nature salariée. Et alors la représentation des salariés, comment ça se passe ? C'est généralement par des syndicats. Et donc moi, ma proposition, c'est de dire qu'il faudrait qu'il y ait des syndicats Les chiens qui travaillent, des animaux qui travaillent en cire ou dans la police, et des syndicats pour représenter leur santé. Ça va, tu m'entends bien ? Le deuxième scénario, c'est les écosystèmes, justement. Alors, les écosystèmes, ça n'existe pas, les modernes occidentaux scientifiques qui avons modélisé avec des courbes, des chiffres, des schémas, le fonctionnement de la planète, on va dire. Mais en fait, tu ne peux pas serrer la main à un écosystème.

Oui, c'est sûr, ce n'est pas tangible.

Voilà, ce n'est pas tangible, mais... Et donc, du coup, comme ce sont des entités un petit peu invisibles, un petit peu théoriques, c'est exactement comme ça qu'on pense dans la théorie des

parties prenantes. Et donc, je propose, dans ce deuxième scénario, de considérer les écosystèmes comme des parties prenantes, Et une partie prenante, son rôle, c'est d'être face à l'entreprise et de discuter avec l'entreprise, de faire de l'influence, d'influencer l'entreprise. Et pour concrétiser ce scénario, je propose que cette partie prenante soit représentée Comme dans les années 80, il y avait une autre partie prenante qu'il était dû vouloir représenter dans le comité de direction, c'était le client, les clients. Donc il y a 30 ans, c'était fréquent d'avoir deux clients un peu théoriques.

Ok, d'accord. On est revenu en arrière ?

On a abandonné cette idée, finalement, si c'était dans les années 80, un représentant de la nature. Oui, ça a disparu. C'était une mode. Comme en France, il y a eu une mode qui était de dire on va représenter les jeunes au comité de direction. Ça, c'était il y a 10 ans. Mais pas les jeunes dont parle Corporate Régénération. C'est les jeunes en interne, les jeunes salariés.

Ok, d'accord.

Ça s'appelait les Shadow Comics et c'était très à la mode, oui, il y a 10 ans. Alors, le défaut de ce scénario-là, c'est qu'en fait, on ne donne pas vraiment de pouvoir à la nature. Et puis surtout que c'est business as usual, on ne change pas fondamentalement la philosophie de l'entreprise. Et donc, le troisième scénario, consiste à dire, il est où le pouvoir en entreprise ? Il est au niveau des actionnaires de l'entreprise. Et donc, je propose que la nature, entre guillemets, devienne actionnaire des entreprises, comme cela a été fait, par exemple, chez Patagonia.

Oui, en effet.

Mais là, pour devenir actionnaire, il faut une entité tangible. Il faut une entité qui ait une dimension juridique, une dimension territoriale. Il faut quelque chose qui soit tangible. Et donc, c'est pour ça qu'on ne parle plus d'organisme, on ne parle plus de système, on parle... D'écoumène, c'est le nom savant, mais en gros, c'est un territoire en quelque sorte. C'est une forêt, c'est une communauté qui réunit des humains et des non-humains. Et c'est cette communauté-là qui va, parce qu'elle peut avoir un statut juridique...

Ok, donc un écoumène qui aura un statut juridique pour représenter ses droits en tant qu'actionnaire, finalement, dans l'organisation.

Ok.

D'accord.

Quelque chose qui n'existe pas aujourd'hui en Europe, le fait de donner la personnalité juridique à une entité naturelle, à un écumène, mais c'est quelque chose qui se fait de plus en plus sur d'autres continents, qui finira par arriver chez nous.

Et dans d'autres continents, c'est l'Asie ? C'est quels pays qui sont le plus aptes à faire ça ?

Toi, ta formation, t'es juriste ou pas ?

Non, je fais de la gestion.

D'accord. Parce que du coup, c'est un peu juridique, mais on a des cas qui nous montrent qu'en Inde, en Colombie, En Équateur, en Bolivie et au Canada, on a des entités naturelles qui commencent, je dis bien commencent, mais ce n'est pas complètement abouti à devenir des personnes juridiques. Mais le cas le plus intéressant et le cas le plus abouti, c'est le cas de la Nouvelle-Zélande.

Ah oui ?

Parce qu'on a un fleuve, peu importe, qui s'appelle Wanganui, qui là est devenu pleinement sujet juridique, personne juridique, qui allait jusqu'au bout de la démarche. Et là, on a un fleuve qui peut signer des contrats. On a un fleuve qui peut acheter des actions.

Et ce fleuve, il est représenté alors par un gardien ou un représentant qui représente ses droits, c'est ça ?

Alors, c'est une bonne question et c'est compliqué parce que ce n'est pas une personne ni même un petit comité de personnes. Il faut s'imaginer le fleuve qui est gouverné comme une république avec plusieurs institutions.

Ok, d'accord.

Et donc, il y a différentes institutions, il y a les représentants, mais les représentants, ils sont juste là pour faire de la diplomatie en quelque sorte, pour faire de la communication. Mais après, les décisions un peu plus gouvernementales, j'ai envie de dire... Tout ça pour dire qu'il y a trois institutions, trois comités différents C'est important parce que représenter la nature, c'est extrêmement compliqué. Et pour moi, ça ne peut pas être une personne ou un groupe de personnes. Ça doit être, dans l'idéal, plusieurs institutions qui fonctionnent ensemble.

Pour être sûr que tout fonctionne comme il faut et que ce soit transparent, finalement.

Exactement.

Selon vous, pourquoi les entreprises, elles intégreraient la nature comme partie prenante et les jeunes générations ? Quelle serait leur motivation et leurs risques finalement ?

La motivation la plus noble, c'est la volonté de se transformer. C'est-à-dire, si l'entreprise a envie de... de changer ses habitudes en termes de production, en termes de résultats et d'impact, c'est une bonne solution parce que ça permet d'aborder des questions et des arbitrages qui sont délicats. Il n'y a pas une solution magique pour devenir propre et écologique. C'est ce que je te disais tout à l'heure. Si je suis une entreprise qui fabrique des hôtes de cuisine... Est-ce que je continue à les fabriquer ? Ou est-ce que je dis j'arrête parce que ça ne sert à rien ? Ou il crée un nouveau concept moins polluant ? Voilà, et donc du coup, s'il arrête, qu'est-ce que je fais à la place ? Comment on règle le problème des odeurs de cuisine ? Tu vois, ce n'est pas une solution facile. Il n'y a pas de réponse simple. Donc pour moi, c'est ça l'intérêt de représenter la nature, c'est de pouvoir discuter avec les gens qui sont concernés par les questions naturelles et de trouver au cas par cas des solutions. Ça, c'est la principale motivation, je crois, pour recourir à ce système-là. Après, il y en a d'autres. Parfois, c'est juste pour faire de la communication.

Oui, c'est sûr.

J'ai une entreprise qui me dit, génial, il ne faut pas donner trop de pouvoir aux représentants de la nature, mais en termes de communication, ça va être génial.

Oui, mais finalement, on tombe dans du greenwashing.

C'est ça, voilà. Exactement. De toute façon, les entreprises vont être de plus en plus obligées à avoir ces mesures environnementales avec les pouvoirs publics, comme le CSRD, etc.

Ça aussi, c'est une de leurs motivations, finalement ?

Pas vraiment. Pas vraiment parce que, si tu veux, le CSRD, ça n'oblige pas à se transformer. Ça oblige à dire ce que tu fais. Ça oblige à dire combien de litres d'eau ton entreprise a consommé, combien de sacs poubelles elle a utilisé. C'est juste ça la CSRD. Ça n'oblige absolument pas à se transformer. Et les États, que ce soit l'Europe, la Belgique, la France ou autres, n'avancent pas beaucoup sur les réglementations environnementales contraignantes pour forcer les entreprises à se transformer. Et avec les élections à droite et à gauche, la tendance est même plutôt d'alléger les contraintes environnementales. Donc je suis... Pas sûr que les États poussent les entreprises dans la bonne direction. Oui, ça, les élections, ça a été un gros

coup. Moi, par exemple, mon mémoire est portée sur les jeunes générations. Et moi, dans la théorie, je voyais que les jeunes générations, ils avaient une meilleure conscience écologique. Et finalement, dans leur vote, ça ne se traduit pas vraiment. Donc, c'est sûr que c'est les élections. On a découvert beaucoup de choses.

Et finalement, est-ce que si on intègre des jeunes en tant que partie prenante, vous pensez que les entreprises vont prendre en compte des mesures environnementales plus innovantes ou pas forcément ?

Je ne sais pas. C'est une question que j'ai. Parce que comme tu l'as dit, oui, les jeunes... peuvent avoir une conscience environnementale erronée. C'est rien c'est pas grave donc je disais non les jeunes peuvent avoir une conscience environnementale l'exemple de greta oui mais comme tu l'as dit toi-même les jeunes peuvent avoir d'autres problèmes et d'autres et je suis en fait pour moi c'est pas parce que c'est pas parce qu'on est jeune qu'on est comment dire qu'on a plus de conscience environnementale L'intérêt des jeunes, désolé de parler comme ça, mais l'intérêt des jeunes, c'est que les dirigeants d'entreprises sont généralement des papys, qui ont des enfants et qui ont des petits-enfants. Et quand les jeunes viennent parler, ça peut réveiller chez eux quelque chose de l'ordre de l'émotion, quelque chose qui dépasse la comptabilité et qui a réveillé une forme d'humanisme. Et donc là, je pense que Mais tu vois, je pense que s'émouvoir... En fait, la question, c'est qu'est-ce qui nous émeut ? Et si je vais en Amazonie, par exemple, ce ne sont pas les jeunes. En fait, on va s'émouvoir des animaux, on va s'émouvoir des arbres. Et c'est parce qu'on a une émotion face à d'autres êtres vivants qu'on va vouloir les respecter. Et pour moi, ça, c'est un point important. C'est qu'on peut penser au futur, on peut penser au système, mais en attendant, il faut respecter tout de suite, maintenant. Pas demain, pas après-demain, tu vois. Et pour agir maintenant, peut-être que l'émotion, elle devrait provenir de l'arbre plutôt que d'un jeu. Mais c'est une question que j'ai, tu vois, je ne sais pas.

Et selon vous, quels sont les facteurs de réussite de l'intégration de la nature en tant que partie prenante ? Comment est-ce qu'on peut au mieux l'intégrer dans des bords ?

Alors déjà, tu as noté que moi, ce n'est pas forcément partie prenante, que ça peut être d'autres façons de procéder. Ça, c'est important de le rappeler parce que pour moi, intégrer la nature en entreprise de façon réussie, Cela dit, quelle que soit la méthode, les critères de succès, le premier pour moi, c'est de bien définir de quelle nature on parle. Parce que la nature, ça n'existe pas. Et donc dire, on représente la nature, mais si ça ne veut rien dire, je suis les natures, on ne représente rien. Donc, en science politique, on fonctionne en disant, qu'est-ce qu'on représente

? Est-ce qu'on parle du cosmos ? Est-ce qu'on parle des océans ? Il faut bien définir ça. C'est vraiment essentiel, c'est même critique en fait. Le deuxième point, c'est qui représente cette entité naturelle ? Et là, ça va apporter un nouveau, un peu une réponse à ta précédente question, c'est que est-ce que c'est les jeunes qui sont appropriés pour représenter les arbres ? Pour représenter les océans ? Est-ce que ce sont les juristes ? Tu vois, il y a plein de candidats. Il y a un panel. Et c'est pour ça que je disais qu'il faut avoir différentes compétences et différentes institutions.

Oui, finalement, comme disait Alexandra Pimor, qui est représentante de la nature, elle disait que ça peut être des agriculteurs aussi qui sont plus près de la nature et qui la connaissent au mieux, qui pourraient être représentants. Donc, c'est sûr que ça peut être beaucoup de gens différents.

C'est ça. Et donc, la première question, c'est qu'est-ce qu'on représente ? La deuxième question, c'est qui représente ? Et puis, la troisième grande question, c'est quel pouvoir on donne à ses représentants ? Et c'est pour ça que moi, je dis un vrai pouvoir qu'on donne à la nature, c'est quand elle devient actionnaire.

Oui, parce que c'est le plus grand pouvoir qu'on peut avoir en entreprise, finalement.

Exactement. Mais il y a d'autres façons de procéder. Est-ce que c'est un pouvoir de surveillance ? Parce que quand tu es actionnaire, tu as un pouvoir...

Oui, c'est un pouvoir de surveillance, ou de consultation, ou de conseil. Mais c'est sûr qu'ils ont moins de pouvoir que si la nature est actionnaire.

Parfait. En entreprise, il y a deux pouvoirs officiels, formels. C'est un, les actionnaires, et deux, c'est les syndicats. aussi demander aux syndicats de représenter la nature, parce qu'eux, au moins, ils ont du pouvoir. Une partie prenante n'a aucun pouvoir officiel.

OK. Et donc, finalement, la nature peut être actionnaire ou syndicat, si on veut qu'elle ait le plus grand pouvoir possible. Je vais vous demander aussi qu'est-ce que vous en pensez est-ce que ce type de gouvernance il va perpétuer à long terme intégrer de plus en plus la nature au sein des organes de gouvernance ou est-ce que les entreprises vont rétrograder comme il y a 10 ans qu'est-ce que vous en pensez ?

J'ai pas ma boule de cristal c'est pas facile de répondre à cette question Je vais répondre indirectement. Je crois que l'année a vérifié, mais l'année où en France est le statut d'entreprise

que tu connais sans doute en Belgique qui s'appelle Société Anonyme. La Société Anonyme, c'est une société commerciale où tout le pouvoir est aux actionnaires. Donc ça, c'est né en France en 1867. La même année, en France, naît un autre statut d'entreprise qui est le statut coopératif. Ça donne le pouvoir à des actionnaires, mais des actionnaires qui sont salariés. Donc c'est deux façons de prendre le sujet de la gouvernance et du pouvoir en entreprise. La même année, en France, les deux statuts naissent. Un siècle plus tard, deux siècles plus tard, a connu du succès, c'est Société Anonyme. Les coopératives sont peu nombreuses, elles sont rares, et elles existent, elles tendent à ressembler beaucoup aux Sociétés Anonymes. Donc, ce que je sais, c'est que dans un système économique libéral et capitaliste, comme le nôtre, c'est forcément la Société Anonyme. Mais s'il y a des évolutions dans la conscience des gens, des évolutions dans les lois, des évolutions dans ce que tu veux, du moins, eh bien, c'est peut-être la coopérative ou c'est peut-être la société qui représente la nature qui, demain, va connaître du succès. Mais ce n'est pas le... qui va permettre... C'est l'intervention de la société, l'intervention du politique pour cadrer l'entreprise, cadrer l'économie.

Oui, là, à ce moment-là, les entreprises... En fait, il faudrait juste donner un coup et toutes les entreprises le feraient. C'est ça ?

Pour que ça marche, avec Vincent et Olivier, puisqu'on travaille ensemble, on va trouver des entreprises qui ont envie, comme c'est déjà le cas en Belgique, qui vont représenter la nature. Mais si on veut que ça se généralise, il faut que le changement vienne du politique.

Oui, c'est sûr. Et est-ce que vous avez déjà travaillé avec des entreprises à mission ? Et qu'est-ce que vous en pensez de leur comité à mission ? Est-ce que selon vous, ça fonctionne réellement ?

Ou comme vous avez dit, c'est juste un comité de surveillance qui n'a pas de réel pouvoir ? Oui, j'ai déjà travaillé avec des entreprises à mission, mais j'échange régulièrement avec la communauté des entreprises à mission, tu sais ? Une association, un club français. Et ce qu'ils me disent, c'est que c'est très variable en fait. C'est-à-dire que tu as des entreprises qui sont à mission, mais pour des raisons de marketing et de communication. Et puis il y en a d'autres qui prennent très au sérieux le comité de mission. Il y en a qui le prennent tellement au sérieux qu'elles rémunèrent le travail effectué au comité de mission et qui vont donc écouter, donner des moyens pour bien travailler. Donc en fait, c'est difficile de faire des généralités. C'est très varié. Je ne peux pas t'en dire beaucoup plus parce que si tu veux de l'expertise sur ce sujet-là, il faut que tu contactes par exemple Blanche Segrestin. Blanche Segrestin qui travaille

On arrive à la fin de cette interview. Juste encore vous poser une question, c'est est-ce que selon vous, dans le futur, les entreprises, elles devront intégrer la nature et les jeunes générations dans leur board ? Est-ce que ça va être une obligation ? Les pouvoirs publics vont les obliger ?

Moi, je pense qu'il pourrait y avoir... Le plus probable, c'est qu'en fait... Je disais, les syndicats, ils ont encore du pouvoir. Et il existe... Alors, je ne sais pas comment ça marche exactement en Belgique, mais en tout cas, en France ou dans d'autres pays européens, il existe ce qui s'appelle des accords de branches, des accords interprofessionnels. C'est-à-dire qu'un syndicat dans un secteur de différentes entreprises... et signe cet accord avec le patronat. Et pour moi, c'est peut-être de là que viendra une forme d'obligation ou d'incitation à représenter la nature, c'est par ces accords et par les syndicats. Parce que les États, aujourd'hui, restent très libéraux, très libéraux de capitalisme. Ça, c'est le premier point. Le deuxième point, Tu as dit représenter la nature et les générations futures. Pour moi, c'est deux choses très différentes.

Oui, ok.

Parce que représenter la nature, c'est représenter l'arbre, c'est représenter l'océan et les intérêts de l'arbre. Représenter les générations futures, c'est représenter les êtres humains. C'est représenter le confort de nos arrières petits-enfants. C'est pas la même chose. On parle d'intérêts. Les êtres humains aiment bien avoir des baskets, partir en vacances. Du coup, il y a potentiellement des intérêts différents.

Vous pensez que, par exemple, dans un corporate regeneration, il y a des représentants de la nature et des représentants des jeunes générations.

Vous pensez que ce n'est pas compatible ?

Il faut voir au cas par cas. Je n'ai pas étudié. Mais ce que je dis, c'est que ce n'est pas... donner un exemple si par exemple on dit ce qu'on va représenter c'est les 9 limites planétaires en fait quand on regarde les articles scientifiques expliquant ces 9 limites planétaires le titre complet de l'article c'est 9 limites planétaires pour un espace de vie sécurisé pour les générations futures C'est les limites pour les êtres humains du futur. Mais si tu demandes l'avis aux dauphins, si tu demandes l'avis aux champignons, si tu prends le point de vue de l'abeille ou de l'arbre, ce ne sera pas les mêmes limites planétaires. Parce que leurs besoins sont potentiellement différents. Et notamment aux champignons. Tu vois, les champignons sont très contents de ce qui est en train de se passer en ce moment. la république des champignons tous les jours applaudit en

disant mais c'est génial ce que font les humains parce qu'on peut se développer tu vois et c'est ça la question qu'il se pose de qui on parle c'est pour ça que la question nature de quoi on parle pour moi c'est la question critique en amont ok Est-ce que c'est clair ?

Oui, c'est clair. Non, c'est bon. Mais c'est vrai que moi, j'avais... En fait, je voyais plus la jeune génération comme des gens qui veulent la pérennité de la nature et donc leur pérennité à eux. Donc, ils avaient les mêmes avis que le représentant de la nature. Mais c'est bien d'avoir un avis qui est différent. Comme ça, je peux aussi retravailler. Mais oui, je ne voyais pas ça comme ça.

Moi aussi, au début, comme toi, je me disais, génération future, planète, limites planétaires, c'est les mêmes intérêts. Et en fait, c'est en allant travailler en Amazonie que je me suis rendu compte que non, ce n'est pas du tout évident. Et que si on prend les intérêts de la nature au sérieux, en fait, on pense de façon radicalement différente.

Oui, c'est sûr. Finalement, l'Amazonie, vous avez vu des peuples qui ont une autre manière aussi de voir la nature que nous en Occident. Et donc, c'est un autre point de vue qui est intéressant, c'est sûr.

C'est ça. Et surtout, les résultats sont bien supérieurs à ce que nous, on fait. C'est-à-dire que ça fait quand même 6000 ans que les... Les humains sont présents en Amazonie, tu vois, et ils nous lèguent avant que la déforestation arrive, mais ils nous lèguent une forêt en pleine santé. Finalement, on peut reconnaître les droits de la nature et ces droits de la nature diffèrent en fonction de notre culture aussi, que ce soit occidentale ou orientale.

Oui, c'est sûr. En tout cas, merci beaucoup. Si vous avez encore quelque chose à dire sur ce sujet...

Non, tu connais l'essentiel. En tout cas, moi, je... Voilà, je... Je suis un petit peu parfois exigeant, donc je peux être un peu dur, mais je trouve que ce que font Vincent et Olivier, c'est génial. D'ailleurs, je travaille avec eux sur un certain nombre de cas. Donc, même si là, je suis exigeant, après, tous les petits pas, c'est quand même les bienvenus.

C'est par un petit pas qu'on commence à faire des belles choses et après, ça augmente.

Oui, on ne peut pas arriver en haut de l'escalier sans franchir une marche, puis une deuxième.

C'est une belle image, oui, c'est vrai. En tout cas, merci beaucoup. Merci. Ça a été super intéressant comme échange. Ça va être super bien pour mon mémoire. Donc, merci beaucoup.

Bon courage à toi.

Merci beaucoup. Passez une bonne journée.

Au revoir.

Annexe 17 : Retranscription entretien avec Fanny Demulier

Du coup, on va commencer par une petite présentation. Est-ce que vous pourriez vous présenter ainsi que votre poste au sein de l'entreprise Veolia ?

Je veux bien déjà que vous me redissiez qui vous êtes et le cadre de votre école, parce que j'ai pu répondre à vos questions.

Du coup, je m'appelle Caroline Fontaine, je suis en dernière année en master en sciences de gestion à l'UCL Louvain FUCaM Mons. C'est l'UCL, mais je suis sur le campus de Mons. Et mon promoteur, c'est Vincent Truyens. Et du coup, l'intitulé mon mémoire, c'est les différents types d'organes de gouvernance qui intègrent la nature et les jeunes générations en tant que parties prenantes. Donc, est-ce que vous pourriez vous présenter ainsi que votre poste au sein de l'entreprise Veolia ?

Oui, je regarde juste Vincent Truyen, c'est pas de co-génération ?

Corporate regeneration, oui, c'est ça.

Je vous entends mal, c'est un coupé.

Corporate regeneration.

Oui, c'est ça. Et c'est parmi que vous avez mes coordonnées peut-être ?

Oui, c'est ça. On a eu un rendez-vous il y a à peu près trois semaines et il m'a dit, oui, Veolia va organiser une assemblée des parties prenantes. Ça peut être intéressant pour mon mémoire. Donc, j'ai sauté sur l'occasion.

Parfait. Alors, pour répondre à votre question, moi, je suis de Fanny Demulier Mon poste est directrice de la raison d'être et des relations parties prenantes. Je coordonne donc pour Veolia le sujet de la raison d'être. Et en particulier, un des sujets phares au cœur de la raison d'être, c'est celui des relations avec nos parties prenantes. Je vais être très transverse, puisque la raison d'être, c'est une manière aussi d'articuler tous les rôles et les responsabilités au sein de l'entreprise, mais aussi avec les parties prenantes externes pour susciter dans le temps et nous, ce qu'on va appeler performance plurielle. Donc une partie qui va... chercher à mettre à l'équilibre nos performances commerciales et financières, qui sont évidemment suivies, comme je l'ai dit, sur le flux de prêts et de compétences, comme on est une boîte comptée, au cas de la vente tous les trimestres. Mais de mettre au même niveau la tendance aux exigences, les performances sociales, sociétales et environnementales, sachant qu'on peut faire un métier lié à l'environnement. Au niveau potable, on traite les eaux usées, on gère des déchets, on gère des services énergétiques. On le fait dans les territoires, donc nous, l'ancrage local et la dynamique économique aussi et sociétale, elle est clé. Et qu'on fait un métier de service, donc en fait, la performance sociale de nos collaborateurs, il y en a 220 000 sur tous les continents, donc c'est une grosse machine. C'est vraiment intégrer ces enjeux de RSE, parce que là, on est sur le trafic de RSE, au même niveau que les enjeux commerciaux.

Ce cadre, cette vision du rôle de l'entreprise, mais aussi un outil de pilotage très concret, puisque l'idée, c'est d'articuler ça dans leur quotidien et de ne pas en faire un sujet en plus ou un sujet parallèle, mais un sujet totalement intégré. On a une très grosse logique, nous, de proposer un cadre de travail et de former nos équipes pour qu'elles soient assez agiles sur ces enjeux de transformation d'une certaine manière évidentes.

Donc en fait, vous vous êtes rendu compte que, pour organiser cette assemblée des parties prenantes, vous vous êtes rendu compte que vous vouliez mettre à la même échelle les objectifs sociaux et environnementaux que l'objectif financier, c'est cela ?

Alors nous, le but n'est pas d'organiser une assemblée des parties prenantes, d'une certaine manière. Je sais juste de reposer le cadre dans le bon endroit. Le but est d'articuler le rôle de l'entreprise avec la société, en conscience fine, dès l'interaction de cette entreprise avec la société. Donc la société, c'est des parties prenantes au sens large. Et nous, dans le cadre de la mise en œuvre de cette raison d'être, on a défini pour donner un cadre aussi de compréhension et de travail à nos équipes. On a posé cinq catégories de parties prenantes au-delà de la performance dont je vous ai parlé. Les catégories, c'est d'une part les collaborateurs, bien sûr.

D'autre part, nos clients. D'autre part, nos actionnaires. Et ensuite, deux parties prenantes qu'on a nommées « Société » et à nouveau, on fait un métier très ancré en société, et « Planète ». La planète n'est pas dans une partie prenante qui n'est pas humaine. Et après, dans chaque catégorie de partie prenante, on met des sous-catégories parce qu'elle s'est traitée là. Mais dans la planète, notamment les jeunes générations, les ONG, les Nations Unies, , des . C'est des enjeux environnementaux. Et tout le sujet qu'on a sur la raison d'être, c'est de bien poser ce cadre de pensée et d'action pour l'entreprise avec cette vision de performance et d'ouvrir le dialogue et donc c'est pas que une assemblée de parties prenantes pour reprendre votre propos c'est de mieux faire comprendre à nos managers l'importance des parties prenantes et d'élargir l'écosystème parce que les investisseurs enfin Toute notre équipe financière ou notre équipe RH ou notre équipe achat a tendance à bosser déjà avec une partie des parties prenantes, ou les acheteurs, les fournisseurs, les fournisseurs ou les collaborateurs. Il faut avoir une vision plus large des interactions dans l'entreprise, des fonctions, parce qu'il y a plein de fonctions. Dans un projet, il y a plein de sujets qui vont être... mises en œuvre et des interactions avec les parties prenantes et de mieux coopérer. Donc, l'activation que vous faites sur la raison d'être, c'est de mieux définir les parties prenantes en général, déjà par domaine et idéalement sur les autres sujets, de mieux coopérer avec elles et d'essayer de les emprunter aussi à nos côtés. Donc, il y a un sujet plus de qui doivent de l'interface, en fait, entre différents sujets, différents acteurs. Et on peut le faire ou de manière systémique. On a un dispositif qui va être plus simple, on est collégé en action, qui consiste par contrat au projet. Donc, c'est pas une assemblée des parties prenantes, mais c'est par contrat ou par projet, venir des parties prenantes au contrat ou au projet pour aborder un sujet de manière plus réelle.

OK, d'accord. Donc le but est d'avoir plein d'avis afin de s'inspirer mutuellement et de collaborer ?

C'est vrai qu'avoir différents types de parties prenantes, ça permet beaucoup d'avoir des idées différentes et du coup, une grande diversité.

Et donc, ces jeunes générations, est-ce que la nature est représentée dans la catégorie planète ?

Dans la catégorie planète, ça va être les jeunes générations. Dans la planète, ça va être aussi les ONG, les académiques qui s'engagent sur ces sujets de diversité ou de climat ou d'environnement large. Ça va être des organisations internationales ou des institutions comme l'ONU, l'OCDE.

D'où est venue cette motivation d'intégrer les jeunes générations au sein de vos parties prenantes ?

Alors, j'ai envie de dire, c'est pas que les jeunes générations, parce que nous, l'idée, c'est d'être juste sur tous les enjeux. Mais les jeunes générations, sur un sujet environnemental, il y a une espèce d'évidence de se projeter sur le moyen terme, long terme et dans une espèce de responsabilité vis-à-vis des jeunes. Voilà, de manière assez critique, on lève quand même une planète... qui est un peu à bout de souffle. Et aussi dans une logique de transmission, je pense, de formation. Là, ça dépasse les générations, mais on est, en tout cas, dans ces enjeux de l'entreprise et de l'entreprise qui travaille sur les enjeux environnementaux, on doit gagner beaucoup de complexité et d'injonctions assez contradictoires entre le court terme et le long terme, entre le financier et l'environnemental et le social, entre des choix de solutions qui, pour certaines, ont des impacts, Donc, c'est toute cette complexité qu'on a envie de donner à voir aussi. Et là, je dépasse la question des jeunes générations, mais en tout cas, c'est un vecteur de cohésion.

Oui, d'engagement.

Et d'engagement. On distingue la cohésion de l'engagement. La cohésion, c'est plutôt de diverger et d'avoir chacun des intérêts différents. On va voir les points de convergence et où on a intérêt à coopérer. Ça nécessite une forme d'intelligence collective, en fait. Comme la nature, en fait, qui fonctionne de manière très systémique. Et on parle beaucoup de régénératif en ce moment. On est dans cette logique-là aussi, de se dire que c'est peut-être pas la performance qu'on vise, même si c'est un problème, mais c'est quand même robustesse de l'organisation.

Oui, OK. Mais du coup, cette catégorie planète, elle a permis à Veolia d'intégrer des pratiques environnementales qui sont plus rigoureuses et innovantes, je suppose ?

Alors, nous, à nouveau, la planète, elle est doublement importante parce que nous, c'est notre cœur de métier. Nous, on n'a pas comme un Total ou un L'Oréal ou un Coca. C'est notre milieu d'action. On n'a pas l'action qu'on gère de l'eau ou qu'on gère des déchets. On n'est pas direct avec la planète, déjà. Donc, quand on est un industriel de l'environnement, Donc quand on va... Les déchets, ils ne disparaissent pas par magie. Je le dis, mais c'est toujours... Des fois, il y a une espèce de malentendu. Et du coup, pour les traiter, il y a parfois des reliquats. Et il y a donc un impact. Nous, évidemment, il faut maximiser l'impact positif et réduire les impacts négatifs.

Mais...sur le traitement des déchets. Le stockage des déchets ne disparaît pas par ma vie. Donc, on les stocke, mais dans les salles, ce n'est pas terrible. On les brûle, mais ce n'est pas terrible.

Et nous, on va faire en sorte aussi qu'ils soient réduits au maximum à la source, mais à nouveau, ils sont quand même là et tout le monde en produit. Donc, on va aussi... On a plein de sujets d'acceptabilité, quand on doit installer une usine, on n'a pas envie d'avoir un incinérateur au bout de son jardin. Voilà, donc on a ces sujets-là d'être au plus juste pour la collectivité et l'écosystème qui va devoir faire ce choix de prendre les déchets et les confier à l'aérogare en ce qui concerne... Voilà, donc nous, évidemment que... Une de nos priorités environnementales, c'est le changement climatique, comme beaucoup d'acteurs. Mais on va aussi... Trois enjeux phares au cœur de notre programme stratégique, c'est la décarbonation, la dépollution. On dépollue les eaux, on dépollue les sols, on va limiter la pollution de l'air. Et c'est la régénération... On s'inscrit vraiment dans les limites planétaires et du coup, on va faire en sorte, on met en œuvre au maximum, quand c'est possible, des collectivités circulaires où on va pouvoir recycler les eaux usées, évidemment recycler les déchets et même sur les sujets techniques et les pertes d'énergie fatale et valoriser les gisements qui sont à disposition.

Ok. Pensez-vous que certaines entreprises... Quels étaient les freins à intégrer des jeunes générations et toutes ces autres parties prenantes ? Est-ce qu'il y en avait ? Ou pas forcément ?

Je ne pense pas qu'il y ait de freins. C'est toujours une question de temps et de compétences. Dans l'urgence du court terme, dans l'urgence des agences contradictoires, dans l'urgence des défis techniques, commerciaux, financiers... Et du coup, il faut créer des occasions, en fait, de dialogue. Donc, à nouveau, nous, le focus sur les relations prenantes, n'est pas absolument dédié aux jeunes générations. C'est une des parties prenantes, mais ça n'est pas la seule. Et pour le moment, on n'a pas encore de comité des jeunes générations, pour le coup. Il y a certains groupes qui ont pu faire ça. Nous, on était plutôt dans la création de comités de participants avec différentes idées dans lesquelles on intègre les jeunes générations, mais pas que. Donc, c'est une réflexion qu'on peut avoir. Mais tout ça prend beaucoup de temps. Le sujet, en général, des relations participantes, c'est que ça prend du temps. Ça demande de l'expertise parce que le dialogue, ça s'organise. Et... quelque chose, parce que c'est juste la parole, c'est sympathique, mais il faut essayer d'en faire quelque chose. C'est ça qu'on essaie de construire dans la... Dans le sujet des relations participantes, on était de fournir à nos managers une méthodologie pour les aider à amener ce genre de dialogue au bon moment, au bon endroit. Il

ne s'agit pas de le faire, il faut bien définir la problématique, bien définir le côté avec lequel on va dialoguer et bien définir pourquoi on le fait, parce que sinon, on est un peu flou sur le cadre de la discussion. Ensuite, essayer d'avoir des engagements communs pour essayer d'entrer dans de la coopération. C'est un peu l'ODD 17 des ODD de l'ONU. Le sujet des partenariats, de se dire, dans ce monde de la complexité, il faut savoir se réinventer et peut-être aussi réinventer les rôles et les responsabilités et mieux travailler ensemble. C'est mieux se connaître pour mieux travailler ensemble. Ça peut paraître bête, mais c'est vraiment très difficile. On rentre dans les soft skills. On a une boîte d'ingénieurs, donc on aime bien faire des tableaux, des suivis d'indicateurs. Mais la relation, ce n'est pas l'intelligence artificielle. Ce n'est pas forcément en équation. C'est quelque chose de plus utile.

Oui, c'est sûr.

Donc nous, un gros travail de formation de nos équipes pour poser ce cadre de la raison d'être et de la performance plurielle et aider au dialogue qui va être un activateur d'être plus juste dans la question de valeur qui va être Oui, c'est vraiment l'éducation et l'information qui vont aider les travailleurs à plus s'engager peut-être ou avoir de meilleures connaissances des parties prenantes. Et que ce soit quelque chose porté par la direction parce qu'il faut que ce temps axé au dialogue soit reconnu. Parce que quand on fait ça, on ne fait pas autre chose. Oui, donc vraiment un leadership qui est compréhensif et qui est aussi dans cette démarche en fait. Et c'est vrai que certains CEOs ne sont pas encore assez matures pour mettre en place ces pratiques-là.

Vous pensez que ça peut être un frein, cette intégration ?

Je pense que oui. Si ça n'a pas de valeur, si ça n'est pas reconnu, si ce n'est pas porté au plus haut niveau, ces sujets sont portés par des pionniers qui ont des vraies convictions à cheville au corps. Mais du coup, si c'est quelque chose qui n'est pas reconnu, ça n'aide pas. C'est moins un frein, mais ça n'aide pas.

Et toutes ces parties prenantes, elles ont un réel engagement dans les décisions stratégiques et opérationnelles à long terme de l'entreprise ? Est-ce que vous avez déjà vu des exemples concrets ?

Pour qu'elles aient un engagement, il faut déjà qu'on leur ouvre la porte à la décision. Vous avez dit le mot décision. Dans le dialogue, il y a à minima le sujet de l'écoute et donc de la consultation. On les écoute et elles vont donner leur avis et on va essayer d'en tenir compte. Après, on ne va pas tenir compte de tous les avis, parce qu'en plus, les avis peuvent être

divergents de toutes les parties prenantes. Et là, ce qui est intéressant, c'est qu'il y a un poids de décision. Aujourd'hui, on n'est pas du tout dans une coopérative ou quelque chose... où chacun a un doigt, ce n'est pas ça le propos, et ce ne serait pas forcément juste ni efficace. Mais je peux vous donner un exemple de contrat qui est très intéressant et qui est très innovant. Tous nos contrats ne sont absolument pas comme ça. Dans un contrat à Nice, là, nous, ça a été parlé ce matin dans l'actu, mais on a dans le quartier d'Ariane, qui est un quartier sensible, un contrat de Paris-Anéo, C'est un incinérateur, c'est un traitement de valorisation énergétique des déchets du quartier. Cette usine peut permettre aux habitants bien qu'elle doit s'intégrer dans son quartier. Ce n'est pas simple, mais ça peut être traité de valoriser, d'avoir un coût économique et environnemental optimisé des déchets du quartier. Dans cette usine, qui est un serveur classique, on a deux innovations sociétales. On a proposé, et c'est en construction, l'ouverture d'un tiers-lieu. Je ne sais pas si vous connaissez le sujet des tiers-lieux.

Non, non, pas encore.

En deux mots, c'est des lieux souvent ouverts dans la ville pour traiter des sujets plutôt environnementaux. On est dans le do-it-yourself, dans le bon français, dans les activités de la programmation, des expos. Sauf que ça, on travaille beaucoup sur ces questions. Je ne vais pas rentrer dans trop d'explications. Parce qu'on est partenaire à Paris d'un luxe qui est la recyclerie, qui est très à la pointe de tout ça. Et on sait ouvrir maintenant des tiers lieux. Ou bien dans nos bureaux, nos sièges. On est en plein géographique.

Mais là, on ouvre un tiers-lieu sur un site. Un site qui va être ouvert au public sur le site, ce qui permet aussi de faire des parcours de visite et de bien comprendre le parcours des déchets, qui permet de sensibiliser à limiter la consommation des déchets et comment on valorise. On pourra avoir un forum sur les métiers aussi de l'environnement. Et très... l'insertion et la pédagogie sur le climat, l'adversité. Donc, ça va être un lieu populaire qui permet d'intégrer vraiment l'usine dans ce quartier. La deuxième innovation sociétale, et ça va sur votre sujet décision, un sujet sensible, on crée un Haut Conseil environnemental et sociétal.

OK.

douzaine de membres, c'est conforme à notre méthodologie plus simple, on parle très rapidement, qui permet de réunir toutes les catégories particulièrement et d'aborder un contrat ou un projet avec cette vision de performance plurielle. Et là, dans ce côté où il y a les investisseurs, la Banque des Territoires en France, le client, c'est la ville de Nice qui nous a

confié la gestion des échecs. Nos collaborateurs qui gèrent l'usine et des représentants planètes et sociétés pour des questions d'insertion ou des questions environnementales. Et ça fait donc 12 mois. Et on va dialoguer ensemble sur la performance plurielle du contrat. Donc là, c'est plutôt la consultation et les avis. Mais sur la décision, on va leur mettre entre les mains la gestion du tiers-lieu. Donc, ils pourront choisir le tiers-lieu, c'est-à-dire la programmation. Et ça devient un peu la compétition commune, vous voyez.

OK, d'accord. Et donc, en fait, à ce moment-là, les deux catégories de parties prenantes collaborent pour mettre en place cette gestion du tiers-lieu, c'est ça ?

Oui, et l'actionnaire, la clientèle et la société. Oui, c'est les cinq ensembles. Il y a quand même une gouvernance de ce Haut Conseil environnemental qui donne à décider des choses. C'est un peu un bout de type d'une certaine manière, mais en tout cas, c'est une façon d'ouvrir le dialogue et d'ouvrir la gouvernance au cœur d'un contrat.

Merci beaucoup. Est-ce que vous pensez que ce type de société dans laquelle vous prenez en compte la vie de toutes les parties prenantes va être un système efficace à long terme ou pas forcément ?

C'est une bonne question. Je ne sais pas y répondre tout de suite parce qu'on est dans de l'expérimentation. Je pense que sur le sujet sociétaux, il faut être dans l'expérimentation justement, dans une certaine agilité pour s'adapter à ce qui marche et ce qui ne marche pas. surtout une gouvernance et un cadre précis parce que sinon on rentre dans des choses où on va perdre beaucoup de temps donc à partir du moment où les choses sont cadrées où on sait ce qu'on cherche et on n'est pas obligé de le trouver mais à minima on donne les moyens de le trouver là je pense que ça peut marcher mais ça va aussi beaucoup dépendre de l'engagement des gens qui vont être autour de table de leur volonté d'être dans un débat constructif ok Je pense que nous, au niveau politique en France, vous voyez un peu les complexités dans lesquelles on est. Dans des coalitions et de s'en tenir compte de plein d'avis et d'être au plus juste de quelque chose qui va devoir tourner son chemin. C'est un peu plus habitué en Belgique, je pense, mais c'est simple. Mais en tout cas, il y a beaucoup de questions d'engagement, je pense. Parce que plus on est écouté, plus on s'exprime, plus on est concerné, et de l'intelligence collective qui n'est pas quelque chose de si naturel.

Oui, c'est sûr. Et en fait, tous ces éléments, donc intelligence collective, engagement, ça peut être des facteurs de réussite aussi de ce projet d'entreprise ?

Non. En tout cas, nous, on pense... que c'est une manière de se réinventer, c'est une manière de se repositionner, c'est une manière d'être plus robuste. Parce que, on l'a vu avec le Covid, je pense, quand tout roule et qu'on est dans un monde assez de ressources infinies, c'est stable, on n'a pas raison de bouger ses pratiques et ça marche. Quand d'un coup, on se dit, non, ces fondamentaux tombent et on doit faire face à l'imprévu, à la crise, ça oblige tout le monde à se repositionner, d'être juste. Il y a une idée de justice, aussi de justice, mais de justesse. C'est une action qui est fondamentale. Après, on est dans du business, donc ce n'est pas des vis-à-vis de l'ours, ce n'est pas du mécénat, ce n'est même pas de l'économie sociale et solidaire, mais c'est juste que le driver, c'est... Il faut faire des choses utiles qui vont être validées par l'écosystème du projet pour être plus efficace, plus rapide et aussi d'agilité.

D'accord. J'ai juste une dernière question. Pensez-vous que cette intégration permettra à notre planète, notre système économique, de converger vers une économie qui est durable ?

Alors, en tout cas, il faut que ce soit le cas. Et la lutte va être complexe. On a déjà des voyants qui sont plus que rouges. J'ai envie de dire qu'on n'a pas le choix et il faut absolument se donner le moyen d'essayer. Je n'ai pas de boucle de cristal. En tout cas, pour moi, c'est la seule manière de repenser un peu les modes de production, les modes de consommation. Et les responsables individuels, on a toujours, je crois, tendance à penser que le coupable, c'est l'autre, c'est le gouvernement, ou les scientifiques, ou les citoyens. En fait, on est tous responsables. Et en tant que lecteur, en tant que consommateur, en tant que citoyen, en tant que professionnel. Donc, il nous faut des pionniers parce que c'est compliqué le changement, c'est compliqué de... c'est toujours les pionniers qui ont un petit temps d'avance pour un concret, qui vont oublier la chemise et qui vont inspirer les autres. Mais j'ai envie de dire, on n'a pas le choix. Donc il va falloir un peu d'audace, un peu de courage. Ce n'est pas gagner-gagner.

Oui, finalement, il faut des pionniers pour un effet d'engouement, que les entreprises intègrent de plus en plus les parties prenantes.

Oui, c'est sûr. Oui, puis là, ça évade de l'habitabilité. Enfin, nous, on travaille beaucoup avec des experts, des questions d'habitabilité de la Terre. Donc, de toute façon, on voit bien que là, les crises sont systémiques. Du coup, il faut... Enfin, c'est le principe, vous avez dû voir les dessins avec les vagues. Il y a le changement climatique, mais il y a aussi la diodie. Et les tsunamis arrivent, là. Donc, c'est pour ça que je pense que la question de la robustesse, elle est intéressante. Parce qu'on n'entre plus dans quelque chose d'idéologique...pour l'écologie ou

contre, peut-être pour le dialogue ou contre, c'est que, voilà, si on peut être solide, et je pense que tout le monde a envie d'être un peu solide, il faut être bien arrimé, quoi, dans ce système. Pour moi, il y a une question de robustesse.

Oui, finalement, cette robustesse, elle vient par un cadre, une structure de ces parties prenantes, quoi.

C'est juste une dynamique. C'est pour ça que la raison d'être est intéressante, parce qu'elle pose une intention, elle pose une vision sur le long terme, et elle pose un chemin. Donc, il faut quand même qu'il y ait une gouvernance très forte avec une intention de la part des dirigeants. Il y a le rôle du dirigeant qui ne peut surtout pas... Il est prioritaire au dialogue avec les participants, parce que s'il y a un dialogue qui n'a pas d'intention, ça va être merveilleux quand même, parce qu'il n'y a pas de malentendu.

Oui, c'est lui qui va finalement décider de tout et qui va permettre l'engagement des collaborateurs.

Et c'est juste qu'il faut cette gouvernance de l'entreprise, il faut tout le temps la challenger avec ce dialogue pour qu'on puisse le... Et dans une entreprise de taille plus ou moins grande, il n'y a pas que les dirigeants. Il y a les armées qui vont mettre en œuvre. Donc, il faut que ça soit assez organique, d'une certaine manière, à tous les échelons de l'entreprise. Mais avec ce rôle prédominant des dirigeants et des gouvernants, il y en a qui fixent le cap.

Oui, donc c'est un leadership qui doit être très fort finalement.

C'est vraiment, on ne l'a pas encore dit le mot du leadership, mais le mot du leadership à tous les échons managériaux va être capitale parce que c'est lui qui va donner le tempo.

Ok, parfait. On arrive à la fin de cette interview. Si vous avez encore quelque chose à rajouter concernant les parties prenantes, etc.

Non, aurevoir bon courage,

Merci beaucoup, bonne journée