

# ENTREPRISE ET LIMITES PLANÉTAIRES : QUELS MODÈLES POUR DEMAIN ?

**Fabrice Bonnifet**

Directeur Développement Durable et Qualité Sécurité et Environnement  
du groupe Bouygues



Fabrice Bonnifet est directeur Développement Durable et Qualité Sécurité et Environnement du groupe Bouygues. Il œuvre à l'évolution des modèles économiques des entités et pilote des projets transverses associés à la stratégie : énergie et carbone, ville durable, économie circulaire et de la fonctionnalité. Président du Collège des directeurs du développement durable (C3D), il est également coauteur, avec Céline Puff Ardichvili, de *L'Entreprise contributive. Concilier monde des affaires et limites planétaires*, publié en 2021. Fabrice Bonnifet est ingénieur du Conservatoire des Arts et Métiers, il enseigne à l'Université de Paris Dauphine dans le Master Développement Durable & Organisations, à l'ENSAM et l'ESTP dans le Mastère Spécialisé Habitat & Construction.

Face au défi climatique, les entreprises doivent réinventer leurs modèles économiques en profondeur. Ce constat, établi par Fabrice Bonnifet dans cet entretien, est à l'origine de sa réflexion sur le modèle de « l'entreprise contributive ». Dans cette logique, le mythe de simplement verdir notre économie linéaire est une imposture, nous devons promouvoir une économie de la fonctionnalité, permettant aux entreprises de rendre leur activité compatible avec les limites planétaires. Plusieurs leviers sont mis en avant pour atteindre cet objectif : l'acculturation de tous aux enjeux climatiques, l'adoption d'une raison d'être, ainsi que d'un nouveau modèle comptable pour protéger le capital naturel. Pour F. Bonnifet, les jeunes générations ont également un rôle clé à jouer au sein des entreprises pour amorcer le changement et faire évoluer les imaginaires et modèles économiques.





**Le modèle de l'entreprise contributive, que vous appelez de vos vœux, suggère que l'entreprise ne doit plus se contenter de réduire ou compenser ses externalités négatives, mais œuvrer à une contribution positive pour la société et son environnement. Où en est cette réflexion aujourd'hui parmi les entreprises, et assiste-t-on réellement à un tournant ?**

Fabrice Bonnifet. : Il est certain que la prise de conscience progresse : le sujet du développement durable est « sur le dessus de la pile ». Mais cela n'a pas encore transformé les modèles pour autant. Seules quelques entreprises ont commencé à modifier leurs modèles économiques. Ces initiatives restent toutefois largement minoritaires. Globalement, les entreprises qui ont prospéré dans le « monde d'avant », dans le cadre d'une économie ignorante des contraintes physiques, n'ont pas changé leur approche productive. En tant que Président du Collège des directeurs du développement durable (C3D), je remarque que les conditions de réussite pour la transition écologique ne sont pas encore réunies. De nombreux engagements sont pris, visant la neutralité carbone ou à favoriser la mixité par exemple, mais il n'y a pas de réalisations concrètes ambitieuses qui pourraient démontrer que nous avons atteint les objectifs.

*La croissance verte est un mythe. Croire qu'il va suffire de verdir le business pour gagner encore plus d'argent n'est clairement pas transposable à tous les secteurs*

Or, il faut prendre conscience que la catastrophe climatique depuis longtemps annoncée est en train de se produire : c'est le GIEC, et donc la science, qui lance l'alerte depuis 40 ans. Il nous reste 400 gigatonnes de CO<sub>2</sub> à émettre d'ici 2100 pour rester sous la barre des 1.5 degré. Au rythme actuel des émissions, nous aurons consommé ce budget carbone en moins de 10 ans. Nous n'allons pas respecter l'Accord de Paris ; nous allons dépasser les 2 degrés de réchauffement moyen en 2035 et non en 2100. Au rythme actuel des émissions, nous allons vers un réchauffement entre 2.7° et 3.5° à la fin du siècle, c'est juste dramatique pour l'humanité.

La croissance verte est un mythe. Croire qu'il va suffire de verdir le business pour gagner encore plus d'argent n'est clairement pas transposable à tous les secteurs. Au sein du C3D, nous pensons qu'il faut faire ralentir l'économie dans certains secteurs et l'augmenter dans d'autres, favoriser la sobriété, revoir nos modes de vie. Il est nécessaire de baisser les émissions de 5% par an pendant 60 ans. Il faut garder en tête des réalités implacables : non, les énergies renouvelables ne remplaceront pas les énergies fossiles, ni même le nucléaire. L'hydrogène ne remplacera pas le pétrole à 1 pour 1. Évidemment nous devons promouvoir ces nouvelles pratiques mais cessons de faire croire que nous pourrions continuer comme avant uniquement en changeant notre mix, c'est faux. Le principal levier d'action est d'accepter de rendre plus sobre l'ensemble du cycle de vie des solutions commerciales.

Au sein du C3D, nous prônons une répartition plus équitable des ressources entre ceux qui souvent les gaspillent au Nord, et ceux qui ont besoin de sortir de la misère matérielle au





Sud (notamment en leur permettant l'accès à l'eau potable, à l'assainissement et à l'électricité...). Laisser croire que tous les pays pourront un jour atteindre le niveau de développement des pays occidentaux est un leurre, nous vivons aujourd'hui en survitesse au regard des limites planétaires. Pour espérer vivre dans un monde en paix, nous avons également tout intérêt, au-delà des ressources naturelles, à mieux partager les technologies.

## Concrètement, comment faire pour faire avancer les choses ?

F.B. : Dans le livre *L'entreprise contributive. Concilier monde des affaires et limites planétaires*, nous mentionnons plusieurs exemples inspirants d'entreprises qui ont mis en place un modèle économique basé sur les limites planétaires. C'est donc possible. Il s'agit pour les entreprises de penser leurs produits et/ou services par rapport à ce que les écosystèmes peuvent produire et comment ils peuvent digérer les externalités négatives associées aux activités humaines, et non par rapport au seul « marché » qui considère à tort que les ressources sont illimitées.

La première chose à faire est d'expliquer cette situation : l'ignorance est le premier frein à l'action. Il est essentiel d'expliquer le lien entre l'énergie et l'économie, entre le PIB et les émissions de GES. Une fois que l'on maîtrise ce socle de connaissances élémentaires, il faut accepter de redéfinir la raison d'être de l'entreprise. L'entreprise doit servir ses clients en respectant le bien commun, travailler sur des modèles économiques inclusifs. La création de valeur ne doit pas reposer sur la fabrication de produits qui intègrent une obsolescence programmée, ni sur une volonté de surconsommation du dérisoire au détriment de l'essentiel, mais au contraire les entreprises doivent éco-concevoir des solutions ultra-frugales bio-inspirées. L'idée sous-jacente est de produire moins et donc d'accroître l'intensité d'usage ; et pour cela prévoir de pouvoir réparer et enfin de recycler en dernier recours. Cette logique, que devraient suivre toutes les entreprises, est celle de l'économie de la fonctionnalité.

Il y a de nombreux exemples d'entreprises qui peuvent se revendiquer contributives. Certaines le sont depuis leurs débuts comme par exemple Phenix ou Too Good to Go, qui propose le don ou la vente à prix réduit d'inventus alimentaires ou encore Fairphone, avec ses modèles de smartphones réparables plus éthiques. D'autres changent radicalement leur modèle comme

Interface qui a choisi de tout remettre en question pour devenir neutre en carbone.

Chez Bouygues, nous avons inventé le concept de bâtiment hybride à économie positive (BHEP), dont la vocation est de concilier des spécificités environnementales exemplaires et un bilan financier positif. L'objectif est de promouvoir le réemploi de matériaux de construction après une première vie dans un bâtiment, favoriser leur réversibilité pour leur donner plusieurs usages dans une même vie (de logement à bureaux et inversement) et enfin accroître leur intensité d'usage. Pour cela, nous utilisons le community management pour que les espaces puissent être occupés par des occupants secondaires lorsque l'utilisateur principal n'en a pas l'usage. Cela permet d'avoir des bâtiments plus rentables, et cela évitera de construire des infrastructures inutiles qui participent à l'artificialisation des sols. Ce que l'on ne gagnera plus en production, on le gagnera en rénovation et en exploitation.

Il faut accélérer la mise en place de ces nouveaux modèles. Mais les entreprises n'iront vers une réelle transformation seulement si on décide de déployer une comptabilité multi-capital. Étant donné que toutes les entreprises utilisent du capital naturel, il est nécessaire de le protéger. La balance entre ce que nous prélevons et ce que nous devons reconstituer ou préserver doit être à l'équilibre afin que la dette environnementale ne se creuse pas. Tous les modèles économiques des entreprises doivent être revus de manière à maintenir un niveau de vie matérielle acceptable pour tous, tout en mettant la priorité sur la sobriété et la responsabilité. C'est cela le vrai développement durable, le reste relève du *greenwashing*. De plus en plus, les jeunes générations se mobilisent autour de ces questions et font avancer les choses, c'est un point positif.

*Les entreprises n'iront pas vers une réelle transformation si on ne met pas en place une comptabilité multi-capital*

## Combien de temps nous reste-t-il pour agir ?

F.B. : Nous avons déjà 50 ans de retard ! Nous devons agir immédiatement. Mais tout dépend du leadership. Trop peu de dirigeants et dirigeantes sont conscients de la gravité de la situation. Un changement de gouvernance est nécessaire, afin d'expliquer aux actionnaires que l'argent n'est pas un but mais un moyen de pérennité pour l'entreprise. Il faut du courage pour dire la vérité, à savoir que le temps du fini commence.



## L'ENTREPRISE CONTRIBUTIVE EN ACTES

**Interface :** l'entreprise pionnière a atteint la neutralité carbone il y a plusieurs années tout en étant rentable, le prochain objectif étant d'avoir un impact négatif en carbone.

Alors que le chiffre d'affaires d'Interface atteignait le milliard de dollars et que l'entreprise était parfaitement rentable, Ray Anderson a choisi de tout remettre en question : approvisionnements, conception, fabrication, tout a été reconsidéré à l'aune du carbone. Pour ce faire, il a créé une méthode reposant sur 7 piliers : le zéro déchet, la limitation au maximum des émissions de GES et autres polluants, le recours aux énergies renouvelables, le recyclage en boucle fermée, la compensation pour les émissions résiduelles, le travail du lien avec la communauté, les fournisseurs, les clients et au sein même de l'entreprise, la refonte du commerce lui-même.

**Phenix :** application mobile qui propose le don, le recyclage ou la vente à prix réduits des invendus alimentaires. Entreprise française certifiée ESUS et B Corp, elle est fondée en 2014 par Jean Moreau. Sa mission est de réduire le gaspillage alimentaire en démontrant à ses clients professionnels (grande distribution, industriels, secteur événementiel) que valoriser leurs invendus de déchets serait d'abord un atout pour eux mêmes. Depuis sa création, l'entreprise a sauvé 120 millions de repas de la poubelle, et ce faisant, créé 200 emplois en France. Phenix est passé d'un chiffre d'affaires de 4,6 millions d'euros en 2017 à 15 millions d'euros en 2019 et est aujourd'hui largement bénéficiaire.

**Mud Jeans :** marque de mode néerlandaise qui conçoit et fabrique des « denim » en boucle fermée sur un modèle d'économie circulaire. Les Jeans sont conçus pour être portés, collectés, loués, retournés, recyclés, mais jamais jetés. Le modèle d'affaires repose sur de la location de jeans (prix mensuel). Le consommateur choisit un modèle, le loue puis peut devenir propriétaire au bout d'un an, ou l'échanger contre un autre. Pour les jeans qu'il fabrique, le fondateur ne veut utiliser que du coton biologique ou recyclé et des teintures non toxiques. Il a également souhaité rapatrier le plus possible la conception de ses jeans dans son pays, les Pays-Bas.

**Fairphone :** marque néerlandaise qui propose des smartphones plus éthiques depuis 2013, avec une approche 360°. Depuis sa création, le fondateur de l'entreprise n'a eu de cesse de démontrer par l'exemple à l'industrie de l'électronique grand public que l'on peut sourcer les matières autrement, et concevoir des produits modulaires, réparables et durables. Fairphone invite également le consommateur à prendre conscience de son impact, notamment en s'engageant à ne pas changer aussi souvent de smartphone, et à renouer avec la réparabilité.

Malheureusement nous ne pourrions pas stopper le changement climatique mais seulement atténuer l'importance des crises à venir, et nous adapter autant que possible. Pour cela nous avons besoin de tout le monde : des régulations fortes (mesures d'interdiction, régulation avec la fiscalité et les lois), une prise de conscience citoyenne générale, un changement de modèle d'affaires de la part des entreprises. Les entreprises ont un grand rôle à jouer évidemment.

**Vous mentionnez le rôle des jeunes, et notre horizon limité pour agir. Récemment, des étudiants d'AgroParisTech ont encouragé la jeune génération à désertir les grandes entreprises pour construire d'autres modèles. Que conseillerez-vous aux jeunes diplômés qui souhaitent s'engager ?**

**F.B. :** Pour un jeune conscient de ce qui est en train de se passer, je lui conseille d'agir de l'intérieur en interpellant justement la hiérarchie, en posant des questions sur la sincérité de la stratégie RSE mise en place. Si tous les jeunes remettent en cause les

modèles économiques actuels, cela va déclencher un point de bascule. Les entreprises ont tout intérêt à changer leur discours et leur stratégie liés au développement durable, au risque de perdre de jeunes talents qui décideront de désertir les entreprises non responsables. Sans être des démocraties, il y a des moyens d'expression en entreprise tels que les réseaux sociaux internes et les Assemblées Générales. Ce sont des moyens de pression qui peuvent inciter des dirigeants à changer de paradigme. Les jeunes doivent s'en emparer.

