

Conférence du 1^{er} Février 2012 à l'EBS

« Concilier convictions personnelles et responsabilités professionnelles : utopie ou réalité ? »

Elisabeth Cony-Exertier, présidente de l'ADEBS (association des anciens de l'EBS), demande au public d'échanger pendant 5 minutes sur la question : « **avez-vous déjà été partagé entre vos convictions personnelles et vos responsabilités professionnelles ?** ».

Echange des participants avec leurs voisins autour de cette question.

Retour sur les échanges : Une majorité de personnes répondent qu'ils pensent possible l'accord entre convictions personnelles et responsabilités professionnelles.

Emmanuel Faber et Nicolas Hulot vont tour à tour partager leurs propres expériences.

Prise de parole d'Emmanuel FABER, Directeur Général Délégué de Danone :

Cette discussion prouve que le débat n'est pas du tout utopique. Que valent vos convictions ? C'est la vraie question qu'il faut se poser, surtout quand on parle de morale, de valeur, et d'éthique.

Qu'est ce qui compte pour vous dans la vie ? Quel est selon vous le rapport existant entre les responsabilités professionnelles et les convictions personnelles ? Quel est le plus important ? Je pense que passer 12h/ jour à son travail, sans convictions personnelles, ne fait pas grandir. Vous, à quoi est ce que croyez-vous? Quelle est votre envie ? Qu'est-ce qui vous donne envie de vous lever le matin?

Chacun d'entre nous peut avoir ce genre d'interrogations, qui prennent, selon les personnes, une place plus ou moins grande dans leur vie. Rassurez-vous, je ne croyais pas, à l'âge de 20 ans, ce en quoi je crois aujourd'hui. Les certitudes du passé ont aujourd'hui fait place à des doutes, des espoirs, et vice versa. Pour passer d'une utopie à une réalité, cela doit se passer au cœur de notre vie. Pour ma part, je n'ai pas la prétention de dire que j'ai transformé le monde. Seulement, j'admets l'idée qu'il y a un chemin à parcourir, et c'est sur cette notion de « chemin » que j'aimerais revenir. C'est extraordinaire que Nicolas Hulot et moi-même ayons tous les deux écrit un livre nommé « *Chemin de traverse* ». Mes « chemins de traverse » sont quelque chose d'intime mais aussi d'universel. Si nous partons de l'idée que c'est un chemin, il n'y a pas de révélation brutale : ainsi, on ne passe pas de l'utopie à la réalité...Le plus important peut-être, c'est de se trouver sur ce chemin. Le simple fait d'avancer déplace des lignes, des certitudes et permet de lutter contre les évidences, de remettre en question le monde qui nous entoure et la place, l'importance que nous donnons aux choses.

Bien entendu, pour tout cela, il faut faire preuve d'une forme de patience. Quand je suis sorti d'HEC, j'ai choisi d'aller dans le secteur de la finance, car elle déferlait sur l'Europe et qu'elle dominait l'économie.

Il y a maintenant 3 ans, nous avons créé à HEC Paris le programme « Social Business, Entreprise et pauvreté », chaire de Recherche et Enseignement avec pour titulaire Frédéric Dalsace, Professeur Associé de Marketing. Depuis avril 2009, les étudiants d'HEC Paris (étudiants en 3ème année de la Grande Ecole, du Mastère Spécialisé Management du Développement Durable et du MBA), peuvent suivre, en fin de parcours académique, un programme de formation complémentaire de 2 mois appelé «Track Social Business/Entreprise et Pauvreté», entièrement consacré aux thèmes du social business et de l'engagement des entreprises dans la lutte contre la pauvreté. Cela attirait un public très restreint et complètement improbable au tout début. Puis finalement, nous avons réussi à faire le lancement au théâtre Marigny avec 1 500 personnes.

Ce qui est étonnant, c'est que si une personne me posait la question : « Si votre fils faisait HEC, est ce que vous lui conseilleriez de faire de la finance, ou du Social Business ? » - et je répondrais sans hésitation la Finance, car on ne transforme pas autour de soi ce que l'on ne connaît pas. Il faut accepter l'idée que vous aussi, vous ne pouvez pas avoir des convictions qui ne s'enracinent pas dans vos compétences professionnelles.

Je réalise qu'aujourd'hui qu'énormément de décisions sont prises dans la peur. On étudie toujours les risques : il y a une peur permanente de tout. Quand je mets la pression à mes employés pour qu'un projet soit prêt dans les délais fixés, je génère aussi de la peur. Nous sommes tous plus au moins dans la même logique, et pourtant, je suis persuadé que la peur n'est jamais bonne conseillère.

Aux étudiants de l'EBS, c'est sur cette peur que j'aimerais revenir. Vous allez entrer dans un moment de votre vie où la peur vous entoure : le chômage, la crise ... Il ne faut pas que vos craintes, vos angoisses, guident vos choix futurs. Le conformisme conduit souvent à la dépression. N'oubliez pas que la liberté a un prix : le prix des convictions. Je vous pose la question à tous : combien valent vos convictions ? Quels risques prenons-nous pour transformer les choses qui nous entourent ?

Le chemin n'est jamais fini, c'est un vrai écartèlement car nous pouvons vivre dans le social sans vivre dans l'économique. Le social a ses héros, qui luttent contre l'économie. L'économie ne peut quant à elle vivre sans le social, et uniquement dans le business. Des deux côtés, il y a des héros. C'est d'ailleurs quelque part une forme de schizophrénie.

Je terminerai sur les mots d'une femme Christiane Singer, grande romancière Française, qui a dit, dans son roman « Derniers fragments d'un long voyage » : « Il n'est que l'expérience menée à terme qui libère. »

Elisabeth Cony-Exertier : « **Nicolas Hulot, vous disiez - Je ne suis pas né écologiste, je le suis devenu-. Expliquez-nous votre parcours** ».

Nicolas Hulot – Vous savez, pour certaines personnes, je ne suis pas encore écologiste. Ce qui prouve que le chemin est encore long !!!

Si vous aviez répondu qu'il est impossible de concilier convictions personnelles et responsabilités professionnelles, cela voudrait dire que vous déposez votre conscience à la porte de l'entreprise dans laquelle vous travaillez. Ce que je pourrais comprendre, car la pression dans le monde professionnel est si forte qu'elle peut étouffer toute forme de résistance. Tout milieu, par définition, essaie de vous mettre dans la norme. Si l'on revient au mot « conviction », on pourrait dire que la conviction est à la certitude ce que l'éthique est à la morale. L'éthique, chacun se la forme tout seul. L'importance du chemin est de se débarrasser des préjugés. Même si la tentation est grande de ne pas les remettre en cause.

Les prendre pour acquis représente une forme de confort moral qui n'a rien à voir avec les convictions. Peut-on remettre tout ça en cause ? Les voies royales, tranquilles et douces, ne favorisent pas la remise en cause. Or, il faut vraiment se forger ses propres convictions, même s'il y a l'héritage social, l'héritage familial...

Lorsque l'on choisit de rentrer dans le monde de la finance, il faut se poser des questions. C'est essentiel, car la société d'aujourd'hui crève de préjugés. Comme disait Einstein : « *il est plus difficile de briser un préjugé qu'un atome* ». Moi aussi, j'avais des préjugés. Mais mon parcours professionnel m'a fait changer. Tous mes voyages à travers le monde m'ont permis de faire tomber mes préjugés.

Tout d'abord, je pensais que la vie était la norme. En réalité, j'ai découvert que la vie est l'exception. Cela change les choses. La vie est l'exception dans l'univers. Il y a autant de galaxies qu'il y a de grains de sables... Quand vous prenez conscience que la vie demeure l'exception, cela change le regard que vous avez sur le vivant, sur l'homme de manière générale.

Seconde chose que j'ai apprise : la norme n'est pas l'abondance, elle est la rareté. Je suis né en 1955 avec cette illusion que l'abondance était la norme. Toute notre économie fonctionne encore dans cette illusion. Moi, j'ai vu sur le terrain que l'abondance est obsolète. Accepter de changer de regard est une vraie révolution. Changer le regard que l'on porte sur les choses est une vraie remise en cause. Je regrette d'avoir été parfois cette personne désinvolte et un peu légère. Fort de ce constat, fort de ces fractures qu'il y avait entre différentes civilisations, la prise de conscience montre les choses différemment. Elle chemine mes convictions d'aujourd'hui, qui se forment à l'aube de la connaissance. Plus j'apprends, plus j'ancre mes convictions dans la connaissance et dans le savoir. Pour parler d'*Ushuaia*, cette émission a permis l'évolution des consciences. D'une simple activité professionnelle, qui était très confortable, j'ai préféré m'engager sur d'autres terrains. C'est sûrement très égoïste, mais nous avons tous aussi besoin de donner un sens à son parcours. Si je veux être honnête, je retire de toutes mes actions un bénéfice personnel. On ne peut pas prôner quelque chose, et ne pas aller soi-même vers la cohérence. Plus tard, avec Cécile Ostria, nous avons donc décidé de créer la *Fondation Nicolas Hulot pour la Nature et l'Homme*. Pour que tout cela puisse s'incarner, et prenne du sens. Il n'y a rien de pire que les choses qui n'ont pas de sens. Une notoriété est un outil fantastique si on sait lui donner du sens. J'ai voulu utiliser mon nom pour faire bouger le système. Je pense

qu'intellectuellement, psychologiquement, c'est aussi plus enrichissant pour moi. Cet engagement m'a fait évoluer et la cohérence de l'instant n'est pas la cohérence de demain. L'écologie est une humanité, un regard, qui se traduit dans tout, dans les divergences et dans les cohérences. Il faut d'abord se faire ses propres convictions, garder cette capacité d'indignation. Quand il y a un rapport employeur-employé, il est vrai que ce n'est pas toujours facile, mais le milieu professionnel va évoluer. Il le fera de gré ou de force. Certains considèrent encore que l'entreprise existe simplement pour faire du profit. Une entreprise ne peut pas avoir comme seul objet le profit ! L'entreprise doit évoluer dans son sens, sa finalité, de l'intérieur et par la loi. Les dirigeants et les salariés ont bien sûr leurs propres évolutions. On peut se battre à l'intérieur et cette capacité est énorme. Notre pire ennemi est la résignation, car la résignation est le contraire de l'indignation. Il faut rentrer en résistance contre le fatalisme de la résignation. Cette résistance, cette cohérence, cette conviction, ne peut pas s'arrêter aux portes de son activité professionnelle. Il ne faut pas basculer dans le cynisme, sinon, on est vite rattrapé par cette divergence.

Les questions :

Elisabeth Cony-Exertier : « **Emmanuel, comment faites-vous dans l'entreprise Danone pour créer un environnement qui favorise l'équilibre de vos employés? »**

Emmanuel FABER : Cela n'est pas facile. La question de la cohérence est fondamentale. En tant que dirigeants, notre rôle est non seulement un droit, mais aussi un devoir d'utopies. Si on ne prend pas ce risque, il est difficile de demander aux gens, dans les équipes, de le prendre. De ce point de vue là, la chose la plus folle que nous ayons faite, c'est lorsqu'il y a plusieurs années nous avons décidé de mettre en place un système de bonus annuel pour les 100 premiers managers de Danone. Bonus divisé en trois : 1/3 économique, 1/3 management, et 1/3 sociétal. Cela permet de changer la façon dont les gens voient les choses. Chacun doit être son propre directeur de développement durable. La mise en cohérence de l'organisation est clé. Tout le monde est amené à s'interroger sur les angles morts des projets : il ne faut pas formater les gens dans la même direction. Notre métier est l'alimentation (qui part du système agricole etc.), et on retrouve de cette façon là une forme

d'intégration avec les enjeux sociétaux de l'entreprise. Il n'empêche qu'il y a quand même des moments où l'on continue à gérer des tensions, des contradictions. Il faut juste savoir à quel moment sont les contradictions.

Public : « Pour parler d'écartèlement, il existe un écartèlement qui est une compétition mondiale. Elle exige que le plus rapide gagne. Et cela vient en contradiction avec nos convictions. Quels conseils auriez-vous à donner aux étudiants de l'EBS pour conserver, dans leur vie quotidienne, leur réflexion et ne pas tomber dans la résignation? »

Nicolas HULOT : Est-ce que ce système peut croire éternellement ? Si l'on décidait de continuer cette course, est ce que cela pourrait durer ? Je pense que non. Tim Jackson (un économiste anglais) dit qu'il y a un moment où il va falloir « *prosperer sans croire* ». Car l'économie matérielle repose sur l'utilisation de ressources naturelles et que ce ne sont pas des ressources renouvelables. L'économie va se transformer de gré ou de force. Il n'existe actuellement pas de modèle idéal : les gens réfléchissent mais tout le monde est pris de court. Pourtant le court terme impose de corriger le modèle actuel. Moi, mon job est d'amener la société vers la transition.

Emmanuel FABER : Il y a une place pour toutes et tous dans cette transition. Certains d'entre vous vont prendre des chemins qui sont complètement à la marge du système. En 2005, au sein de Danone, le jour où nous avons créé le premier social business au Bangladesh avec Muhammad Yunus, un accord a été signé dans lequel il était écrit que les actionnaires de la société s'engageaient à ne retirer aucun dividende, c'était une première. On reste dans l'économie, mais avec des modalités différentes.

Cette résistance est de chaque instant, cela ne veut pas dire qu'elle est facile. La façon dont on consomme nous impacte directement. A condition que chacun fasse le tri de ses convictions. Nous avons aussi besoin que les consommateurs s'engagent dans ces démarches. On a tous un rôle à y jouer.

Public : « Vous parliez de transition tout à l'heure. Comment un simple citoyen peut-il avoir un rôle dans cette transition ? Cela ne peut être fait que par un dirigeant d'entreprise, car nous sommes dans une société élitiste. »

Nicolas Hulot : Comment faire rentrer le futur proche dans notre démocratie ? Comment faire que les décisions d'aujourd'hui ne soient pas mauvaises pour demain ? Le système vacille, ce n'est pas la bonne volonté qui manque. Les crises se répètent, c'est une crise systémique. Des changements fondamentaux vont arriver. La capacité des êtres humains est assez prodigieuse, la technologie est là. Pourtant nous sommes dans l'incapacité de nous fixer des limites et nous sommes en train d'épuiser les stocks d'énergie et de ressources naturelles. C'est la crise de l'excès. Nous devons donc collectivement décider de nous poser des limites, en préservant la démocratie. Encore une fois, si l'on doit mettre de la limite, cela ne se fera pas sans la compréhension des citoyens.

Comment les citoyens peuvent être disponibles pour ça ? Je ne sais pas si vous avez remarqué, mais on ne parle plus de la crise climatique... Au risque de nous faire croire qu'il s'agissait d'un faux sujet !! Prenons aussi l'exemple de l'énergie. C'est un sujet très complexe. On est à l'aube de la mutation dans notre modèle énergétique. Plus j'essaie de comprendre les choses, plus je vois que c'est complexe. Et pourtant, doit-on renoncer à un débat démocratique sous prétexte que c'est complexe ? Je pense que non. Il s'agit de vrais sujets. Où sont les limites de la démocratie actuelle ? Rappelez-vous quand j'essayais de défendre la taxe carbone. Quelle période de confusion ! Pour faire face à la complexité, à la Fondation, nous avons réalisé un sondage collaboratif avec un échantillon de 20 000 personnes pour expliquer pourquoi cette taxe carbone était utile et pas injuste. Au début du sondage les personnes étaient contre, puis nous sommes rentrés dans un processus d'explication où, au fur et à mesure, les gens s'approprièrent les choses. Cela a permis d'avancer.

Emmanuel FABER : Je pense, pour rester sur la même question, que la meilleure hypothèse (si vous voulez être réaliste) est de vous dire que **vous allez travailler plus, plus longtemps, pour gagner moins**. Et vous allez voir que cette pensée est vivable. On ne sera pas plus malheureux. Est-ce que vous vivez mieux avec un Blackberry ? Essayons d'imaginer une France qui choisirait de vivre comme il y a 20 ans... Pourtant, c'est le seul choix réaliste. Après le tremblement de terre de Tokyo (nous avons une usine située près de la centrale), je me suis déplacé deux fois au Japon. J'ai été sidéré de voir que les Japonais ont réussi à faire

face à cette crise impliquant une moindre production d'électricité en utilisant beaucoup moins de climatisation pendant l'été. Résultat flagrant.

Si on regarde les salaires en Chine, ils doublent tous les 10 ans. Sur l'échelle de revenus et l'enquête du bien-être, on voit une courbe en S. Il ne faut pas confondre « avoir et consommer », et « être et être heureux. » C'est ce futur là qu'il faut inventer en prenant cette direction.

Public : « Prospérer sans croître, est-ce encore du développement ? »

Emmanuel FABER : La majorité des économistes voudraient que la croissance reparte. C'est pour l'instant le remède universel. Est-ce qu'on peut prospérer sans croître ? Il va falloir passer du maximum à l'optimum. On ne peut pas se baser simplement sur la transformation de matière. Cette recherche de productivité permanente n'est pas tenable.

Public : « La liberté est une variable essentielle. Mais aujourd'hui, on n'est pas libres, on a beaucoup de pression, même au niveau des budgets. Comment intégrez-vous cette variable dans vos convictions personnelles et vos responsabilités professionnelles ? »

Emmanuel FABER : Moi je dois être libre pour avancer. La liberté a guidé véritablement chaque carrefour important de ma vie professionnelle. Je me suis, à plusieurs reprises, situé en position de rupture par rapport à mon environnement professionnel en fonction de la décision qu'on allait prendre. Je n'ai jamais pensé qu'un jour je me retrouverai à la tête d'une grande entreprise. Le schéma de pression que vous mentionnez prouve qu'il est important de préserver des espaces de respiration et de liberté intérieure. Je passe mon temps à dialoguer, rencontrer des personnes improbables, sortir etc. Mon espace spirituel est la montagne, la randonnée, mais c'est la condition grâce à laquelle je peux continuer à donner et à recevoir. Je ne suis pas un super humain. Il y a pour moi l'exigence que vous devez avoir avec vous-même et votre entourage pour avoir vos espaces de respiration. Prendre du recul permet de faire revenir les interrogations, les doutes, les convictions. Ce n'est pas dans le stress que les meilleures idées arrivent. Je ne crois pas au grand soir où soudain, l'utopie devient réalité.

Nicolas HULOT : On se croit parfois libres, mais en fait on ne l'est pas. On nous prémâche nos certitudes. Le libre-arbitre est pour moi la base. C'est rassurant de vivre dans un milieu social qui nous ressemble parce que cela évite des confrontations. Cela normalise. Il faut aller chercher de l'expérience ailleurs. On ne se rend pas compte à quel point le conformisme est opérant. Je me suis fait moi-même ma propre conviction. Le facteur temps détourne tout ça, on a plus d'espace. Il ne faut pas être aliéné à la technologie. Ne pas devenir esclave, avoir de la distance. Il faut avoir sa propre mesure et ne pas être conditionné. C'est la juste mesure des choses.

Public : « Face à ce que vous venez de dire sur la liberté, la société va droit dans le mur. Tous les deux, vous êtes patients. Mais il est possible que face à ce constat, et sans voir les choses bouger... Est-ce que vous ne seriez pas tenté, Nicolas, de faire preuve d'autorité pour faire passer vos idées ? »

Nicolas HULOT : J'ai foi en notre démocratie. Si un jour l'autorité s'impose, c'est qu'il sera trop tard, c'est qu'on aura échoué. Parfois j'en ai marre, mais je ne suis pas objectif. J'ai changé de philosophie, face à ma désespérance. Je me raccroche à des formules, à des gens qui ont une lucidité. Créons des forces et les solutions suivront. Moi je ne suis que moi, je fais ce que je peux mais je ne veux pas laisser tomber. Je résiste contre le fatalisme et la résignation. Je peux être en colère et parfois impatient car les changements climatiques, je les ai vraiment vus sur le terrain. A Madagascar, au Tchad, j'ai rencontré des gens qui vivent le changement climatique au quotidien. Quand il y a quelques années ils faisaient 3 récoltes par an, aujourd'hui, à cause de la sécheresse, ils n'en font plus qu'une. Je n'ai plus d'humour sur ces sujets là, mais cela ne veut pas dire que je n'ai plus d'espoir.

Emmanuel FABER : Cela pose aussi la question de la gouvernance. Comment être efficace pour gouverner ? Le leadership est compliqué car il n'y a rien de constant, il y a un devoir d'utopie de la part des dirigeants. Ma petite expérience montre que le changement ne vient que lorsque les personnes en font elles-mêmes l'expérience. Le chemin de conscience est au rythme de chacun, et la vitesse est déterminée par rapport à la profondeur du mouvement.

CONCLUSION

Elisabeth CONY-EXERTIER : « J'avais écrit que vous nous apporteriez beaucoup d'optimisme ... c'est en réalité beaucoup de richesse. ».

Bruno NEIL : « Je ne sais pas si nous avons brisé ce soir toutes nos utopies, mais vous nous en avez mis en face de nos réalités. Merci pour cela. ».

