

Chapitre 3

Les clés pour favoriser une croissance soutenable

Structurer et faire circuler l'information pour comprendre et anticiper

Informer et sensibiliser

Le citoyen responsable

La consommation constitue un enjeu majeur en matière de préservation de l'environnement : si la moitié des émissions de CO₂ d'un ménage correspond à sa consommation d'énergie à domicile et à ses transports, l'autre moitié correspond à la production (entre 40 et 70 % selon les études en fonction des périmètres et des hypothèses retenus), à la distribution et à l'élimination des biens et services qu'il consomme¹³¹.

Considérant que l'information sur les impacts environnementaux des produits est susceptible d'influencer les comportements d'achat et de production dans un sens favorable à l'environnement, la diffusion de l'information et le « porter à connaissance » s'avèrent fondamentaux.

De nombreuses campagnes de sensibilisation et d'information ont été menées en France, notamment par l'ADEME, dont on mesure aujourd'hui les résultats. La consommation responsable s'affiche comme une tendance durable, même si elle ne touche pas encore toutes les populations. Il s'agit aujourd'hui pour les pouvoirs publics d'offrir une information environnementale fiable : claire, lisible et gage de qualité. Afin de ne pas décourager le consommateur responsable, voire afin d'inciter le consommateur réfractaire, les pouvoirs publics doivent veiller à ce que ne soient pas multipliés les logos ni les labels, qui sont le vecteur essentiel de son information.

Il faut tenir compte d'un autre mouvement de fond, l'achat malin, et du rôle d'Internet en la matière. L'achat malin désigne des stratégies d'achat développées en vue de réaliser de bonnes affaires. Cela permet aux individus de montrer leur

131 <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Afficher-l-impact-environnemental.html>

intelligence face au système marchand. Du coup, la recherche d'informations se développe à travers le bouche-à-oreille et Internet, et devient un enjeu croissant pour le consommateur. Ces stratégies sont développées depuis plusieurs années. En 2009, près d'un internaute sur deux recherchait l'avis de consommateurs sur Internet, alors qu'ils n'étaient que un sur quatre en 2005¹³². Pour la moitié des consommateurs ayant déjà recherché des avis d'internautes, ces commentaires constituent, avec les articles comparatifs des revues spécialisées, l'une des deux principales sources d'information auxquelles ils se fient.

Internet contribue ainsi à établir un sentiment de confiance, propice à la consommation et basé sur la collaboration et l'échange d'informations : 66 % des internautes recherchant l'avis de consommateurs sur Internet ont confiance dans les commentaires collectés sur des forums, des blogs ou des *newsgroups*. Dans le secteur de la grande consommation, le discours des grandes marques ne suscite plus à lui seul la confiance et l'envie de consommer : les marques se voient aujourd'hui concurrencées par les consommateurs eux-mêmes. Désormais, la communication des marques ne constitue plus qu'une source d'information parmi d'autres, soumise à caution, alors que celle provenant des autres internautes est valorisée.

Ces échanges développés à travers les blogs, la participation à des forums de discussion ou à des réseaux sociaux ont un impact sur la consommation. L'information recueillie est perçue comme objective et satisfait la quasi-totalité des internautes qui l'ont recherchée. Si Internet s'ajoute aux autres sources d'information plus qu'il ne s'y substitue, il transforme fondamentalement la relation que les consommateurs entretiennent avec les marques en rééquilibrant le rapport de forces¹³³.

C'est un nouveau modèle d'information qui se met en place, dont les pouvoirs publics comme les entreprises doivent tenir compte pour orienter la consommation responsable. À titre d'exemple, la réflexion en cours sur l'affichage environnemental devrait, en partenariat avec les grandes marques de distribution et les sites Internet, questionner la place de l'affichage environnemental dans l'e-commerce.

Les entreprises de l'économie verte

Les entreprises ont besoin d'information pour définir leur stratégie, constituer un socle de connaissances et de compétences, financer leurs projets, produire et délivrer leurs produits ou leurs prestations de services. On peut penser que les connaissances, les savoir-faire, et les bonnes pratiques existent déjà, et que la difficulté pour les entreprises est davantage de traiter l'information que d'en disposer. Néanmoins, en matière d'économie verte, les socles de connaissances

132 CREDOC, « Le consommateur va-t-il changer durablement avec la crise ? », *Cahier de recherche*, n° 268.

133 *Ibid.*

sont en réalité en cours de constitution, en raison des évolutions réglementaires, des changements rapides dans le domaine technologique, mais également des incertitudes liées à la spatialisation des impacts du changement climatique. La complexification de l'environnement causée par la mondialisation qui repousse les frontières est souvent évoquée, mais cela vaut également pour l'économie verte. En tout état de cause, il est aujourd'hui impossible de comprendre et d'agir de manière isolée. En effet, il est nécessaire de convaincre les autres acteurs pour passer à l'action. À titre d'illustration, une PME qui devra convaincre sa banque de lui accorder des crédits pour investir dans un nouveau processus vert aura de meilleures probabilités de l'obtenir si le chef d'entreprise et le banquier partagent le référentiel de connaissances et de compréhension.

Ou encore, en matière d'exportation, où les opportunités sont importantes pour les entreprises françaises. «Les PME et ETI représentent 57% de nos exportations. L'enjeu principal est de les faire grandir à l'international. Il faut aussi leur donner les moyens de pérenniser leur présence. Chaque année, 30 000 entreprises démarrent à l'export, et presque autant s'arrêtent¹³⁴.» L'information nécessaire aux entreprises pour qu'elles définissent leur stratégie à l'international et pénètrent de nouveaux marchés est ici fondamentale. Or, selon une étude d'OpinionWay-CCI International¹³⁵, l'internationalisation des entreprises françaises est souvent freinée par la méconnaissance des autres pays et de leurs procédures.

Pour les ETI¹³⁶, voire les PME, de l'économie verte, le rôle que l'État peut jouer en matière de prospective commerciale est extrêmement important. En effet, la collecte des données, la connaissance du pays, de ses sensibilités, de ses besoins existent bien, *via* le réseau des coopérants français à l'étranger dans le cadre de l'aide publique au développement, les services économiques régionaux des ambassades et Ubifrance. Néanmoins, ces éléments apparaissent à l'heure actuelle comme insuffisants au regard des besoins des PME.

Il semble donc opportun et nécessaire, pour soutenir la croissance de notre pays, et compte tenu des potentialités du marché mondial de l'environnement, de renforcer notre réseau de coopérants, à l'instar de l'Allemagne qui en emploie plus de 10 000¹³⁷, afin d'utiliser pleinement cet instrument «à la fois utile, en termes de veille sur les initiatives locales et internationales, efficace, et permettant une grande visibilité de notre pays¹³⁸». Les services des ambassades devraient orienter davantage nos activités vers le lobbying et le recueil des informations ciblées ;

134 Pierre Moscovici, ministre de l'Économie et des Finances, 2013.

135 Baromètre OpinionWay-CCI International, *Les PME-ETI françaises et l'internationalisation*, juin 2014.

136 Contrairement aux TPE et PME, les ETI ont la taille critique pour s'exporter à l'international ; elles n'ont en revanche ni les moyens ni les outils nécessaires, contrairement aux grands groupes, pour réaliser des analyses prospectives sur les marchés à pénétrer.

137 Mais 8 000 contrats VIE (volontariat international en entreprise).

138 Assemblée nationale, rapport de la commission des Affaires étrangères sur le projet de budget 2012.

un travail d'analyse prospective fine des marchés, mieux calibré pour répondre aux besoins des PME, pourrait être mené par la direction générale du Trésor¹³⁹ du ministère des Finances. Enfin, le développement d'un réseau d'éco-entreprises sur les pays et/ou les marchés où l'on souhaite s'implanter, selon une organisation en écosystème s'appuyant sur les forces vives que sont les PME et les acteurs institutionnels, constituerait un levier fort.

Recommandation 3 : réorienter et renforcer notre veille prospective et commerciale sur le marché de l'environnement pour faciliter l'accès aux marchés émergents à nos entreprises

► Qui ?

État, services des administrations, services économiques régionaux des ambassades, direction générale du Trésor du ministère des Finances, opérateurs publics de coopération, PME, réseau des éco-entreprises.

► Outils :

- Renforcer notre réseau de coopérants techniques à l'international.
- Orienter le recueil des informations ciblées pour une analyse prospective fine des marchés de l'environnement, mieux calibrées et adaptées aux besoins d'information et de connaissance des PME.
- Développer un réseau d'éco-entreprises dans les pays et/ou marchés où l'on souhaite s'implanter, selon une organisation en écosystème s'appuyant sur les forces vives que sont les PME et les acteurs institutionnels.

L'État n'est bien sûr pas l'unique acteur à jouer un rôle en matière de diffusion d'information à destination des entreprises. D'autres passeurs existent, qui servent de ponts et apportent des informations pertinentes et intelligibles. C'est le rôle traditionnellement dévolu aux fédérations et aux organisations professionnelles, mais c'est également le cas, par exemple, des Clubs métiers qui éclosent en matière d'économie circulaire. Pour aider à l'émergence de projets d'économie circulaire et faciliter leur développement, l'association ORÉE a mis en place depuis 2012 des Clubs métiers de l'économie circulaire (verre, déconstruction...) qui permettent notamment à leurs adhérents :

- d'être informés des évolutions réglementaires dans le domaine du recyclage et des produits recyclés ;
- d'être informés sur les avancées technologiques dans le domaine du recyclage et/ou la valorisation des matières ;

¹³⁹ «Coupler l'offre française à la demande des pays. Stratégie pour le commerce extérieur de la France», DG Trésor, 3 décembre 2012.

- d'échanger sur les problèmes de recyclage et de valorisation auxquels ils sont confrontés ;
- de présenter les solutions qu'ils ont mises en place au sein de leur entreprise ;
- de se regrouper par problématiques pour développer de nouveaux projets, adaptés aux besoins identifiés.

In fine, ce type d'organisation participe à la diffusion des bonnes pratiques et contribue à la réalisation concrète de solutions industrielles viables économiquement.

Pour de l'information plus opérationnelle, sur l'implémentation d'une politique RSE par exemple, d'autres passeurs sont possibles. Chaque entreprise (TPE, PME, ETI, grands groupes) a recours aux experts-comptables, qui leur apportent déjà des informations en termes de fiscalité notamment. Ainsi pour la PME qui n'a pas les moyens de s'informer et de se former, l'expert-comptable et les banques peuvent jouer un rôle de courroie de transmission précieux (se reporter p. 88).

Recommandation 4 : développer ou renforcer le rôle de nouveaux passeurs dans le domaine financier

► Qui ?

Les professionnels du secteur, l'ADEME.

► Outils :

- Renforcer la formation de ces nouveaux passeurs (experts-comptables, banques, gérants de fonds de capital-investissement) sur les enjeux de développement durable, la RSE et la révision de la chaîne de valeur.
- Accompagner les passeurs dans leur rôle en développant des outils méthodologiques et des benchmarks.

Dans le domaine de l'économie verte, l'information et la connaissance existent parfois, ou sont en train d'être capitalisées. L'accès à l'information est présent, mais il doit être renforcé. Et surtout, il s'agit de structurer et de garantir la fiabilité d'une information qui se doit d'être triée, choisie, intelligible et pertinente.

Structurer et garantir la fiabilité de l'information

Quelle est la bonne information ? À qui est-elle destinée ?

En matière de consommation, nous l'avons vu, les Français sont, de manière générale, demandeurs d'une information environnementale de qualité. Selon le MEDDE, l'information environnementale doit être présentée sur le lieu d'achat dans un format de restitution synthétique, clair et comparable entre produits pour être prise en compte par les consommateurs dans leurs achats courants.

L'affichage expérimental, qui repose sur une dimension multicritères (c'est-à-dire qui ne fournit pas uniquement les données d'un impact environnemental), s'il était rendu obligatoire, permettrait en outre, selon le MEDDE, de «favoriser la démocratisation des démarches de consommation responsable dans le domaine environnemental, notamment par les économies d'échelle liées à la massification de la production pour répondre à la demande plus forte» (l'achat de produits écolabellisés concerne actuellement surtout les catégories sociales supérieures).

Il est intéressant de noter que l'affichage environnemental semble également être un outil au service des entreprises. En effet, 60 % des 168 entreprises participant à l'expérimentation se sont déclarées satisfaites d'y avoir participé. Pour 78 % des entreprises ayant ainsi pris part de façon spontanée à l'expérimentation, l'affichage a été un moyen de mieux connaître les performances environnementales de toute la chaîne d'approvisionnement ou de la filière, tandis que 73 % estiment que l'affichage environnemental représente une source de compétitivité potentielle.

Pour les entreprises, le principal problème demeure l'émiettement de l'information. Cette problématique peut être illustrée dans le domaine du développement urbain. La planète connaît un phénomène d'urbanisation sans précédent. La part des citadins, aujourd'hui de 52 %, devrait croître jusqu'à 67 % en 2050, représentant 6 milliards d'individus. Les enjeux en termes de conception urbaine, de construction de logements, d'infrastructures, de gestion des services urbains, se révèlent ainsi considérables, et devraient constituer en 2017 un potentiel d'importations mondiales de 280 milliards d'euros. Face à la complexité et à la diversité des problématiques (changement climatique, qualité de vie, développement économique inclusif, cohésion sociale), les experts sont de plus en plus nombreux à prôner une approche globale et intégrée du développement urbain, jugée plus efficace que les approches dites «en silos»¹⁴⁰. Afin de favoriser ces approches globales identifiées comme un enjeu stratégique pour l'avenir dans le cadre des travaux du COSEI¹⁴¹, les pouvoirs publics et le secteur privé ont décidé de lancer une démarche visant à rassembler et structurer les différents acteurs. En effet, le développement urbain concentre les problématiques de nombreuses filières industrielles (eau, déchets, transports, construction, énergie, qualité de l'air), et fait intervenir une grande diversité d'acteurs, aussi bien publics (collectivités locales, ministères, agences publiques, organismes de recherche) que privés (grandes et petites entreprises, fédérations professionnelles, associations). L'objectif poursuivi était de favoriser les synergies et de donner de la visibilité à un savoir-faire français, en favorisant la circulation de l'information.

Néanmoins, malgré cette initiative, la France avance toujours en ordre dispersé. la démarche Vivapolis est une marque, un site Internet et une dynamique. Michèle Pappalardo, fédératrice de la ville durable française à l'international,

140 CGDD «Le point sur», *L'Offre française "ville durable" à l'international*, n° 186, juin 2014.

141 Comité d'orientation stratégique des éco-industries.

organise autour d'elle les relations avec les initiatives étrangères. c'est un processus en construction, mais il serait souhaitable d'aller plus loin, en particulier pour coordonner l'organisation de visites : les délégations étrangères s'adressent généralement directement aux villes. Il n'y a que peu de suivi et de réactivité sur la prospective commerciale : l'information existe, mais elle n'est pas capitalisée, on ignore même parfois à qui la transmettre. Dans un domaine aussi complexe et transversal, la structuration de l'information autour d'un système d'information collectif objectif est nécessaire. C'est le sens du récent rapport Peylet¹⁴², qui préconise la création d'un interlocuteur unique pour les acteurs du secteur, à la fois « en appui » (catalyseur d'expériences) et « interface entre entreprises et collectivités ». Il s'agit bien, entre autres, de « structurer la politique de la ville durable à travers l'Institut de la ville durable », préfiguré comme un « lieu permettant à l'ensemble des acteurs de se former et de s'informer, de critiquer et d'évaluer les recherches et les expérimentations » auxquelles une politique publique de la ville durable devrait donner lieu.

L'impact du numérique dans l'échange d'informations

Le développement du numérique impacte la transmission de l'information. Nous l'avons vu avec l'influence sur le comportement du consommateur.

De manière plus générale, les effets du numérique transforment aussi les relations sociales. Il agit comme un multiplicateur de collaborations, qui se manifestent sous diverses formes : développement des services de partage, plates-formes d'échanges, de contenus, réseaux sociaux, etc. Il favorise la participation et la transparence dans l'action des pouvoirs publics. L'ouverture des données publiques, ou Open Data, fait l'objet depuis 2011 d'une politique volontariste du gouvernement. Ce volontarisme politique se traduit par l'affichage d'un principe d'ouverture par défaut (l'action des collectivités territoriales en matière d'Open Data est aujourd'hui inégale). Au service de l'intérêt général, le numérique peut être considérablement bénéfique pour l'efficacité de certaines politiques (santé, éducation), ainsi que pour la simplification des démarches administratives, à la condition d'être bien encadré. L'étude du Conseil d'État sur le numérique et les droits fondamentaux formule plusieurs propositions en ce sens. La question de l'Open Data se pose également sous un angle totalement différent, celui du secteur de l'électricité et des *smart grids*.

Mais il donne une profusion d'informations non structurées, non hiérarchisées. L'enjeu devient alors de mettre en place des solutions de veille numérique, dont peuvent bénéficier notamment les éco-entreprises émergentes qui n'ont pas encore mis ou pu mettre en place une veille. À ce titre, la démarche du Centre régional de veille stratégique de la CCI de Colmar et du Centre Alsace est intéressante. Il s'agit d'un webservice accessible sur

142 *La Ville durable, une politique publique à construire*, rapport de Peylet R., octobre 2014.

abonnement, avec un accès réservé à une plate-forme de veille personnalisable par l'utilisateur. Les informations collectées sont catégorisées selon 8 items (air, bruit, déchets, eau, énergie, management environnemental, risques, sols) et concernent les principaux thèmes de la filière, soit l'actualité, les événements, les appels d'offres, les brevets, les opportunités technologiques, les textes réglementaires et les normes. La surveillance des sources est effectuée automatiquement par un *crawler*¹⁴³. Un tri est ensuite assuré par une équipe d'experts de la filière pour, au final, être adressé sous flux RSS *via* un service d'agrégation de flux. Le tableau de bord que fournit la plate-forme à l'utilisateur abonné est personnalisable par ce dernier. On y retrouve des interfaces de visualisation avancées¹⁴⁴.

Susciter l'enthousiasme pour impliquer davantage l'ensemble des acteurs

Comme nous l'avons vu dans les précédents chapitres, la société dans son ensemble évolue, progressivement.

Montrer au citoyen que son avis est pris en compte

Les individus se considèrent aujourd'hui comme acteurs à part entière de l'environnement dans lequel ils évoluent. Il en résulte une demande d'approfondissement de la démocratie vers une plus grande association du public aux choix de société. On assiste à une demande croissante du citoyen, de la société civile, de mieux comprendre les choix susceptibles d'avoir un impact sur son avenir et d'y participer plus, en toute connaissance de cause¹⁴⁵. Cette tendance se révèle si prégnante que de récents travaux sur la rénovation du mode de calcul du PIB proposent d'intégrer des indicateurs sur l'environnement.

Chercher à encourager et à consolider la participation des citoyens représente un des principaux défis, dans une société où leur préoccupation grandissante, concernant la préservation de l'environnement, l'opposition aux projets d'infrastructure (phénomène de NIMBY), que ce soit des lignes à grandes vitesses, l'installation d'usines de méthanisation ou encore des champs d'éolienne, ne faiblit pas. Or, selon nos observations de terrain, informer les citoyens sur les nouveaux projets ou initiatives, pour qu'ils puissent réellement être partie prenante du processus et non pas être simplement consultés permet de renforcer leur acceptabilité.

143 Collecteur : logiciel d'indexation.

144 http://cogito.neotia.com/acces/plateforme_cogito/index.html

145 *Cap vers la confiance*, mission FNEP 2013, La Documentation française, octobre 2014.

Les Pays-Bas ont ainsi développé une culture du consensus et du débat citoyen ¹⁴⁶. L'enjeu n'est pas seulement de faire participer les citoyens aux débats, mais de les inclure véritablement dans la prise de décision et dans la construction de possibles scénarios ou solutions.

À titre d'illustration, deux projets majeurs d'extension ont été largement discutés aux Pays-Bas. D'une part, l'élargissement du port de Rotterdam avec Maasvlakte 2, initié en 2008, où de nouveaux conteneurs ont été placés, avec un nouveau terminal méthanier. Ce rallongement, initialement fortement contesté par les Rotterdamois, a été finalement soutenu et approuvé ¹⁴⁷. Les arguments de croissance et d'emplois ont été mis en avant et les Rotterdamois ont été convaincus que l'agrandissement du port était véritablement dans l'intérêt économique de la ville. Historiquement, les Néerlandais sont très attachés aux activités portuaires ¹⁴⁸. D'autre part, on peut également citer l'exemple de l'extension de l'aéroport de Schiphol, qui finalement a été défendue par les riverains ¹⁴⁹.

Le port de Rotterdam est aujourd'hui le premier d'Europe et le sixième mondial (441,5 millions de tonnes en 2012 ¹⁵⁰). Il est essentiel à l'économie de la ville et du pays : l'ensemble de l'activité portuaire représente 22 milliards d'euros, soit environ 3,3 % du PIB néerlandais et environ 145 000 emplois directs et indirects ¹⁵¹. La société portuaire relève du droit privé depuis 2004. Elle est gérée par la ville, l'État en est actionnaire à hauteur de 30 %, depuis 2006.

L'élément clé de cette success story est le consensus. En effet, dans notre cas d'espèce, un premier consensus existe au niveau des pouvoirs publics, qui gèrent ensemble la stratégie et le budget de la société portuaire et s'accordent sur une ambition commune de développement de l'activité du port. La stratégie de long terme dépasse les conflits entre les pouvoirs publics locaux et nationaux ainsi que les clivages partisans.

Un second consensus concerne l'ouverture et la participation en continu d'un éventail très large d'acteurs au débat et aux négociations. Le projet d'extension du port de Rotterdam a été largement discuté, les associations environnementales tout comme les résidents concernés, initialement largement

146 Entretien avec le service économique de l'ambassade de France aux Pays-Bas. Plusieurs spécialistes se sont intéressés à la culture du consensus aux Pays-Bas dans le processus de décision. En France, nous pouvons citer les travaux de Jacqueline de Bon (CNRS).

147 Maasvlakte 2 a été inauguré en mai 2013.

148 Entretien avec les responsables du port de Rotterdam.

149 Cf. note 142.

150 Rapport d'activités du port de Rotterdam. Site de classement international des ports maritimes : <http://www.ship-technology.com>

151 Rapport d'activités du port de Rotterdam de 2011. Le taux d'accroissement de l'activité n'a pas été accompagné de la création de nouveaux emplois ; le bilan est donc mitigé sur ces dernières années. Entretien avec les responsables du port de Rotterdam.

opposés au projet, ont été invités au débat. Plus qu'une simple présentation de possibles scénarios en quête d'approbation, le débat s'est caractérisé par une véritable négociation sur certains objectifs pour trouver un équilibre entre les ambitions de développement et d'activités économiques, et les exigences environnementales. Le compromis accepté a eu des conséquences sur la révision du projet, notamment en déplaçant de plus de un kilomètre plus au nord les nouveaux terminaux, afin de protéger davantage les zones habitées de la pollution industrielle¹⁵². Le surcoût de cette opération a été estimé à plus de un milliard d'euros¹⁵³. Les projets de compensation écologique représentent un investissement d'environ 800 millions d'euros, exclusivement pris en charge par la société du port de Rotterdam¹⁵⁴.

Cet exemple illustre :

- d'une part, les capacités d'aboutissement à un consensus. Le consensus s'attache dans ce cas précis à un esprit de compromis, à la coopération et au pragmatisme. Comme le souligne l'une des spécialistes du sujet dans cette zone géographique, Jacqueline de Bony, l'objectif est de parvenir à un résultat de « compromis qui ne soit ni incompatible avec les valeurs d'un des participants du débat ou de la négociation, ni présentant d'inconvénient majeur pour aucun des acteurs¹⁵⁵ » ;
- d'autre part, ce projet précis rappelle l'importance de la participation de l'ensemble des acteurs au débat public, où l'implication citoyenne est essentielle, parfois vitale à l'acceptabilité des projets. L'association des citoyens dès l'origine des projets et en continu aux débats contribue à renforcer la transparence des discussions. De plus, le débat public aux Pays-Bas peut présenter une spécificité supplémentaire. On ne choisit pas une option parmi les autres, mais on construit une véritable solution approuvée par l'ensemble des participants¹⁵⁶.

Ce débat et cette concertation ont nécessité beaucoup de temps : le projet a été lancé en 2004, mais ce n'est qu'en 2006 qu'un accord sur les principaux contours du projet s'est concrétisé, pour un démarrage de la construction de l'extension portuaire sur la mer en 2008¹⁵⁷.

Au-delà des débats sur les grands projets, permettre la remontée des idées et des initiatives du terrain et les prendre en compte constitue une démarche nécessaire, non pas contradictoire mais complémentaire à celle initiée par le

152 L'élargissement du port s'est réalisé sur la mer. La construction sur la côte serait moins onéreuse, mais le raisonnement environnemental avait prévalu. Entretien avec les représentants du port de Rotterdam le 17 avril 2014.

153 Rapport du Sénat de 2011 après la rencontre avec les représentants du port de Rotterdam en 2011.

154 Entretien avec les responsables du port de Rotterdam lors de notre entretien, le 17 avril 2014. Parmi les projets concrets de compensation écologique : création de réserves de poissons, d'une plage pour wind-surfeurs...

155 Jacqueline de Bony, « Le consensus aux Pays-Bas », *Revue française de gestion*, 2007/1, n° 170, Éditions Lavoisier, pp. 45-58.

156 *Ibid.*

157 Entretien avec les représentants du port de Rotterdam

gouvernement ou par les grands groupes. La participation des citoyens à la vie locale en Allemagne est forte, et leurs voix comptent dans le débat public. Dans certains *Länder*, ce constat est conforté par le recours au référendum d'initiative populaire, comme en Bavière ou à Berlin. Les organisations non gouvernementales (ONG) locales allemandes que nous avons rencontrées¹⁵⁸ nous ont exposé qu'elles jouissent d'une confiance importante car elles sont « considérées comme un relais efficace entre l'État et les citoyens¹⁵⁹ ». L'implication des citoyens doit permettre de renforcer leur confiance vis-à-vis de l'État et de ses institutions.

La confiance ne peut ni se décréter ni être imposée. En revanche, il est possible de mettre en place les mesures et les conditions propices à l'apparition d'un climat de confiance. L'une des voies est de créer et d'installer les possibilités d'un dialogue ouvert et transparent.

Dans certains domaines, on pourrait penser que ce dialogue existe déjà, formalisé et encadré par des textes.

Ainsi, en matière d'élaboration des décisions publiques comportant une incidence sur l'environnement, les projets de textes relevant des autorités publiques concernées¹⁶⁰ sont mis en ligne sur le site Internet dédié¹⁶¹, où le public peut les consulter et formuler ses remarques, ses observations, ses commentaires. Chacun peut présenter ses observations par voie postale ou électronique. Ces observations sont ensuite rendues publiques, ainsi que la façon selon laquelle elles seront prises en compte ou pas, et, dans ce dernier cas, le pourquoi est expliqué. Des consultations sont également organisées de manière moins formelle, par exemple auprès des fédérations professionnelles, dont l'un des rôles est notamment de porter la voix de leurs adhérents auprès de l'administration, administration également désireuse d'avoir des retours du terrain, des destinataires des projets de réglementation qu'elle élabore. Malgré tout, bien que l'administration, à la fin de la période de consultation du public, publie les observations recueillies et une synthèse de la prise en compte de celles-ci, un sentiment de frustration existe. En effet, il peut y avoir une confusion, dans le ressenti du public au sens large (citoyen, fédérations professionnelles) entre la prise en compte par l'administration de ses observations, et ce qu'il en attend, à savoir l'intégration de ses désirs sans modération. En effet, la prise en compte des observations doit se comprendre comme un exercice consistant à réinterroger le projet au regard des observations. Dans ce cadre, il

158 Lors de nos déplacements en Allemagne, nous avons rencontré à la fois des organisations non gouvernementales transnationales (Transparency International) et des organisations non gouvernementales locales (Green City).

159 Entretien avec les responsables de Green City Energy.

160 État et ses établissements publics, collectivités territoriales, autres personnes publiques (groupements d'intérêt public) ainsi que les personnes morales de droit privé quand elles agissent dans le cadre de prérogatives de puissance publiques ou quand elles ont chargées d'une mission de service public.

161 Loi 2012-1460 du 27 décembre 2012 relative à la mise en œuvre du principe de participation du public défini à l'article 7 de la Charte de l'environnement

n'est pas garanti que chaque observation soit pertinente, ni qu'elle puisse être intégrée. De là vient une possible frustration pour le public, qui le ressent comme une trahison... ce qui ne facilite pas la confiance.

Davantage de pédagogie devrait être déployée pour que ce phénomène paradoxal (meilleure association du public, responsabilité et transparence engendrant un sentiment de frustration) ne perdure pas. Cela peut passer par des outils très simples, comme la création d'une rubrique pédagogique sur ce qu'est la participation du public dans ce cadre-là, qui apparaîtrait en premier lieu sur la page Internet dédiée aux consultations, ou en donnant davantage de visibilité aux synthèses des observatoires sur le site Internet.

Plus globalement, il convient néanmoins d'anticiper cette demande sociétale grandissante, en réfléchissant à la manière dont ces exigences pourront être accueillies, selon quelles modalités et sous quelle forme. Par exemple, les collectivités territoriales pourraient s'engager plus explicitement sur leurs politiques en matière de développement durable en associant leurs parties prenantes (entreprises, habitants, associations), en fixant des objectifs concrets et chiffrés, assortis d'indicateurs de suivis mesurables et quantifiables pour vérifier que l'objectif est atteint.

Dialogue ouvert et transparent pour gagner collectivement en efficacité

Depuis la directive européenne 2001/42/CE relative à l'évaluation des membres doivent organiser incidences de certains plans et programmes sur l'environnement, les États et leurs procédures de décision de manière à intégrer les préoccupations environnementales dans les politiques et juger en amont des impacts environnementaux d'un projet ou d'un plan. En pratique, cela se traduit par l'intégration des problématiques environnementales dans la conception des projets.

À chaque étape, le pétitionnaire évalue les impacts de son projet sur l'environnement et envisage des solutions permettant de les diminuer dans le cadre d'une séquence de questionnement dite «éviter, réduire, compenser». À la fin de ces études préalables au débat public (s'il y a lieu) et à l'enquête publique, il rédige le dossier d'enquête publique (ou d'utilité publique), qui comprend un document appelé étude d'impact, rapportant l'ensemble de cette démarche. Une autorité environnementale désignée prend connaissance du projet et de son étude d'impact, et élabore un avis sur la qualité de l'étude d'impact et la façon dont l'environnement a été pris en compte dans la définition du projet.

En France, une autorité environnementale (AE) a été créée en 2009, au sein du Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD). L'AE rend, notamment, des avis sur les études d'impact réalisées en vue de l'installation de grandes infrastructures nationales : autoroute, ligne à grande vitesse, ligne à haute tension, centrale nucléaire. Il s'agit de juger de la qualité de l'évaluation

en vérifiant que l'état des lieux est complet, que les impacts ont tous été identifiés et que les mesures d'évitement, de réduction et de compensation sont suffisantes. L'intervention de l'AE vise principalement à faciliter la participation du public à l'élaboration des décisions, en mettant à sa disposition un avis impartial sur l'évaluation des impacts environnementaux établie par le pétitionnaire.

Réseau ferré de France (RFF) a été le premier « client » de l'AE-CGEDD. Depuis le 23 mars 2010, date de la première saisine de l'AE, un tiers des avis portent sur des projets sous maîtrise d'ouvrage RFF. Si l'AE est un organe consultatif, dont les avis ne lient pas l'autorité compétente pour approuver ni autoriser le projet, celle-ci doit en tenir compte, et l'avis rendu est public. Il est joint au dossier d'enquête publique ou aux procédures de consultation du public prévues par les textes, et à l'ensemble des dossiers de demande de décision ultérieurs relatifs aux projets en complément de l'étude d'impact. RFF a immédiatement intégré la force d'un tel avis envers l'opinion publique. Aussi, se positionnant comme un maître d'ouvrage pleinement responsable, RFF a mis en place une démarche volontaire et transparente de prise en compte des recommandations de l'AE. RFF joint systématiquement l'avis de l'AE au dossier d'enquête publique ou aux procédures de consultation du public prévues par les textes, et à l'ensemble des dossiers de demande de décision ultérieurs relatifs aux projets en complément de l'étude d'impact. Il est également joint au dossier d'étude d'impact lorsque ce dossier ne fait l'objet que d'une mise à disposition du public. Après examen de l'avis, RFF modifie ou complète l'étude d'impact selon les recommandations de l'AE. Même si RFF peut être parfois en désaccord avec certaines de ses recommandations, il s'astreint systématiquement à répondre à celles-ci et à expliquer son désaccord. Ainsi RFF prévoit-il toujours un chapitre dédié en fin d'étude d'impact, qui comprend, d'une part, l'avis de l'AE-CGEDD et, d'autre part, le cas échéant, un mémoire complémentaire.

Ce processus de « mémoire réponse » mis en place par le maître d'ouvrage sur la manière dont les recommandations de l'AE sont prises en compte ou non, et pourquoi, permet à chacun de mieux se connaître, de mieux se comprendre et donc d'améliorer les relations de travail, dans un climat de confiance qui a pu s'instaurer progressivement. Cet exemple d'un dialogue transparent, responsable, où chacun endosse pleinement son rôle vis-à-vis de l'autre et apprend à mieux connaître les autres acteurs démontre ses apports, à commencer par une véritable efficacité collective. Un séminaire à l'initiative de RFF a récemment réuni l'ensemble des acteurs nationaux et de terrain, représentants du maître d'ouvrage, de l'AE et du ministère de tutelle. Il a été l'occasion d'établir le bilan de ces quatre années de travail (en moyenne, 15 avis par an, 7 grands projets) : qualité des relations et du dialogue, et donc... qualité des dossiers de RFF soumis à l'avis de l'AE (sur 80, 50 ont été jugés de bonne qualité), et il a permis aussi de réfléchir ensemble aux améliorations toujours possibles.

Montrer au citoyen son intérêt financier à participer aux projets

En matière de consommation, selon l'ADEME, la consommation responsable est de plus en plus adoptée par les Français car elle est perçue comme plus désirable. La démarche écologique française ayant été, par le passé, trop souvent basée sur la contrainte, il est aussi important de mettre en avant les aspects positifs de cette approche. Or, par exemple dans leur consommation quotidienne, les Français recherchent avant tout l'économie, les motifs environnementaux demeurant secondaires. Montrer au citoyen l'intérêt financier constitue donc un levier important.

Un des moyens efficaces pour favoriser l'implication citoyenne est d'élargir la participation aux familles, aux PME et aux collectivités, avec l'idée de créer des projets coopératifs durables.

Un des exemples les plus remarquables existe avec les coopératives éoliennes danoises. La législation danoise favorise depuis les années 1980 le financement direct par les habitants des parcs éoliens. Plus des deux tiers des investissements dans l'éolien proviennent d'un investissement local. En 2004, plus de 150 000 familles étaient membres d'une coopérative éolienne. Le fonctionnement de ces fermes éoliennes s'élargit également à l'off-shore. S'associer pour former une coopérative représente donc à la fois des bénéfices collectifs avec un accès à l'énergie à proximité et des bénéfices individuels liés à la fiscalité. En Allemagne, dans le secteur de l'électricité verte, près d'un kilowattheure sur deux est produit par des installations financées par des coopératives énergétiques. La dernière étude concernant ce secteur montre que, avec une production annuelle de 34 GW en 2012, les coopératives énergétiques fournissent 47 % de la production d'électricité d'origine renouvelable, contre 12 % (ou 9 GW) pour les énergies conventionnelles. Le nombre de coopératives énergétiques ne cesse d'augmenter. Le pays en compte actuellement 888 ¹⁶².

D'autres exemples concrets pour accroître les investissements des particuliers dans des projets environnementaux et durables existent. En Allemagne, la société Green City Energy, qui appartient à l'une des plus grandes associations de protection de l'environnement à Munich, développe, finance et instruit les projets d'énergies renouvelables. Cette société possède la particularité d'être détenue par des fonds privés : elle finance elle-même ses projets grâce à des appels de fonds d'investissement citoyens ouverts au grand public. La création de ces fonds citoyens sert à fidéliser les investisseurs privés, à garantir le service après-vente et à augmenter l'acceptabilité sociale de ces projets.

¹⁶² <http://www.novethic.fr/lapres-petrole/transition-energetique/isr-rse/allemande-forte-mobilisation-citoyenne-pour-sauver-la-transition-energetique-142449.html>

Le succès de ce modèle repose sur plusieurs paramètres :

- les citoyens allemands éprouvent une forte défiance envers les acteurs financiers traditionnels et marquent une nette préférence pour les acteurs locaux. Ils ont donc réagi avec enthousiasme lors de l'appel à une levée de fonds participatif par Green City Energy pour financer le projet de centrale hydraulique de Munich ;
- l'offre de développement d'énergies renouvelables s'inscrit dans la stratégie *Energiewende* qui matérialise le pacte national de sortie du nucléaire ;
- l'engagement de l'État allemand à racheter à un tarif supérieur au taux du marché la production issue des énergies renouvelables. Ce tarif de rachat, négocié pour une longue période, permet aux structures telles que Green City de construire un business plan sur une période de huit à dix ans, permettant ainsi de rentabiliser les investissements initiaux. Green City a en effet tenté de développer cette approche en France, mais elle n'a pas donné suite en raison des évolutions trop rapides (plusieurs fois par an) du tarif de rachat des énergies renouvelables ;
- la révision de la législation allemande sur les coopératives, en 2009.

On note par ailleurs le recours accru au financement participatif. Financement collaboratif, financement citoyen, financement participatif, *crowdfunding* (littéralement, « financement par la foule), une multitude de noms qui résume une idée : une masse de personnes adhèrent à un projet et le financent grâce à de petits montants versés à travers une plate-forme spécialisée sur Internet, qui met en relation le porteur de projet et ses adhérents.

Les estimations de la taille du marché de *crowdfunding* divergent fortement d'une source à l'autre. Ainsi Bpifrance recense 78,3 millions d'euros levés en France en 2013 via les plates-formes de financement participatif, plaçant la France loin derrière le Royaume-Uni par exemple. Alors que le marché se répartit à parts égales entre *crowdfunding* non financier et financier, les prêts représentent plus de 90 % du *crowdfunding* financier. Les 10 % restants proviennent de contributions d'investissement en actions, l'investissement obligataire étant quasi inexistant. Ce mode de financement qui contourne les circuits traditionnels (banque, fonds de capital-investissement, investisseurs institutionnels ou encore *business angels* pour les start-ups) permet aux particuliers de choisir précisément la finalité de leur contribution et d'appuyer ainsi des projets sociaux, artistiques, d'innovation ou de création d'entreprise portés par des particuliers, des professionnels ou des associations. Les plates-formes de *crowdfunding* se spécialisent généralement dans une forme de contribution (don, prêt ou investissement) et souvent dans un créneau thématique (artistique, écologique). Depuis quatre ans, le *crowdfunding* se développe rapidement pour deux raisons essentielles : innovation technologique et crise financière. Alors que les avancées technologiques ont considérablement accéléré la dissémination d'informations entre porteurs de projet et contributeurs potentiels, les contraintes imposées par la crise financière ont tari certains modes de financement traditionnels. Ce nouvel outil permet à tout contributeur

d'exprimer directement une conviction et de soutenir un projet concret, ce qui semble particulièrement adapté au financement de projets à finalité sociale et/ou environnementale. Ces derniers, s'ils peuvent engendrer un engouement chez les particuliers, ne présentent pas toujours – d'un point de vue strictement bancaire – les demandes de financement les mieux notées.

La finance participative constitue aussi une source complémentaire au financement traditionnel, qui promeut l'entrepreneuriat, la croissance et la création d'emplois en permettant un meilleur accès des petites entreprises à des moyens de financement novateurs. Véritable opportunité de développement de l'économie sociale et solidaire, ce moyen de financement novateur permettra d'établir un lien fort entre citoyens, secteur public et secteur privé.

En France, le projet de loi sur la transition énergétique encourage l'investissement participatif aux projets de production d'énergie renouvelable (*cf.* art. 26 et 27). Cependant, alors que la première version de la proposition de loi sur la transition énergétique prévoyait l'obligation des sociétés productrices d'énergie de proposer des participations aux parties prenantes locales (habitants, territoires), la version actuelle les y incite seulement. Cette obligation, comparable à celle instituée au Danemark, serait réalisable par une offre de financement participatif qui créerait un véritable lien entre citoyens, secteur public et secteur privé. Il ne resterait alors qu'à assurer la légalité d'une offre d'investissement accordant la priorité aux investisseurs riverains (le financement participatif est développé en annexe).

L'implication des citoyens, que ce soit par le modèle de coopérative éolienne implanté en Allemagne, en Suisse ou en Belgique, ou *via* le financement participatif, permet, pour les grands projets de type énergies renouvelables, de limiter les contestations de voisinage et de renforcer ainsi leur acceptabilité.

En outre, cela renforce leur sentiment d'appartenance à une communauté. Or, nous l'avons constaté, l'éclosion de «communautés de partage», où les membres peuvent s'impliquer et prendre part activement aux décisions, au fonctionnement ou au financement, suscite leur enthousiasme et renforce leur adhésion.

Les communautés de partage

Les communautés de partage sont des lieux où l'on peut échanger et apprendre. Selon l'ADEME, s'il est essentiel pour le consommateur de savoir que sa consommation d'énergie peut baisser, il a également besoin d'échanger sur «comment y parvenir», et de partager les bonnes pratiques avec d'autres acteurs. L'échange au sein de communautés (physiques ou virtuelles) et de voisinage représente le meilleur outil de communication, car il y aura une réelle appropriation des enjeux de développement durable quand le bouche-à-oreille fonctionnera comme vecteur d'émulation et de stimulation, en permettant à des acteurs de comparer des situations équivalentes. L'ADEME soutient les Défis

Familles à énergie positive¹⁶³, avec la participation de plus de 8 000 familles en France et le label Cit'ergie¹⁶⁴ destiné aux collectivités territoriales.

Ce constat vaut également pour les entreprises. Le Club Entreprises Développement durable du Finistère a été créé dans l'objectif d'offrir un espace d'échange et de dialogue à des dirigeants d'entreprise dont le seul point commun est... d'être dirigeant d'entreprise dans le territoire du Finistère. Selon Yvette Duval, présidente du club, le développement durable et la RSE sont des concepts dont on ne cesse de parler, sur lesquels on ne cesse d'écrire des guides, etc., mais qui, pour le dirigeant d'une PME du Finistère, voire pour le directeur d'un établissement d'un grand groupe, n'ont que peu de sens, lui qui est confronté quotidiennement à des réalités différentes sur le terrain. Ce dernier a besoin que les informations soient transposées ou traduites à l'aune de son activité. En offrant ce lieu d'échanges, on redonne la parole aux dirigeants qui s'appuient les uns sur les autres et s'accompagnent. En dialoguant à partir d'exemples concrets, les bonnes pratiques se diffusent car elles prennent sens et corps à partir des réalités du terrain, dont l'impact est visible et mesurable. C'est une politique de petits pas, mais elle porte ses fruits !

New Ressources Bank : comment une banque peut à la fois financer des projets verts et devenir une communauté de partage

À San Francisco, Californie, la New Ressources Bank a été créée, il y a sept ans, par des acteurs venant de la Silicon Valley cherchant un autre modèle que celui des banques traditionnelles, qui suscitaient la méfiance après la crise. *« We live sustainably when we achieve the well being of all people and our planet. Being well instead of doing well »* (« Nous vivons de façon durable lorsque nous atteignons le bien-être de tous les peuples et de la planète »).

New Ressources Bank octroie des crédits à des clients qui s'engagent à verdir, ou verdissent, leur process. La soutenabilité et l'engagement des clients sont évalués sur la base d'un questionnaire élaboré par la banque (une quarantaine de questions en ligne). Les clients sont ensuite classés d'après leur niveau de compétence et d'engagement pour la soutenabilité (*« High, Champion, Leader, Achiever, Committed Learner »*). Selon leur niveau, la banque leur fournit une boîte à outils qui doit leur permettre de rendre leur business plus durable. Encouragés à progresser, ils sont mis en relation avec d'autres clients qui acceptent de les conseiller sur la mise en œuvre de leurs engagements DD. Si, au terme de deux ans, les clients ne sont pas en mesure de prouver la réalité

¹⁶³ <http://www.familles-a-energie-positive.fr/>

¹⁶⁴ <http://www.citergie.ademe.fr/>

de leurs engagements, ils ne peuvent plus rester clients de la banque. Cela permet à cette dernière d'accepter d'autres clients qui ne sont pas particulièrement verts, mais qui souhaitent s'engager dans cette voie. En leur accordant des prêts pour devenir plus verts ou en les mettant en relation avec des clients plus avancés en la matière, la banque les aide à devenir verts.

Montrer aux entreprises les nouvelles opportunités

S'organiser en réseau technique pour atteindre la complémentarité, s'associer à d'autres partenaires pour couvrir des secteurs (géographiques ou fonctionnels) plus vastes, atteindre une masse critique pour remporter des appels d'offres européens ou internationaux : autant de leviers pour réduire leurs coûts, trouver de nouveaux marchés et débouchés.

En France, dans le secteur des déchets, FEDEREC (Fédération des entreprises du recyclage) évoque l'initiative d'un certain nombre d'entreprises qui se sont organisées en un réseau, PRAXY¹⁶⁵, sur la base d'un fonctionnement assez unique : mutualisation de certaines fonctions de type ressources humaines, qualité sûreté environnement, etc., et partenariat pour répondre le mieux possible à la demande sur l'ensemble du territoire. PRAXY est une société commerciale d'un réseau d'entreprises du secteur de la gestion globale des déchets, ce qui lui permet de disposer de 90 plates-formes territoriales et d'une organisation centrale mise en place pour structurer les dossiers et constituer «un lien privilégié avec les donneurs d'ordre nationaux ou multirégionaux industriels». Les clubs métiers qui se mettent en place dans le cadre de l'économie circulaire sont également une organisation intéressante pour que les filières trouvent des débouchés. En effet, pour aider à l'émergence de projets d'économie circulaire et faciliter leur développement, l'association ORÉE a mis en place des clubs métiers : en 2012, le club métier Verre ; en 2013, le club métier Valorisation des mousses et textiles (CMVMT), issu des travaux liés au projet VALTEX. D'autres clubs métiers sont lancés en 2014 ou vont démarrer : le club Démantèlement des mobiles autres que VHU (trains, avions, bateaux), le club Déconstruction immobilier et structures, le club Gestion des déchets dans les ERP. En se regroupant ainsi, les professionnels peuvent mettre en commun leurs problématiques, leurs connaissances, leurs idées et leurs gisements pour définir, imaginer et mettre en œuvre des solutions de recyclage et de valorisation des déchets et des matières adaptées et innovantes. En favorisant l'utilisation par les entreprises des gisements nationaux, l'organisation en club métier permet de conserver les matières premières sur le territoire français et de créer de la valeur ajoutée territoriale.

¹⁶⁵ <http://www.praxy.fr/>

Les ETI recèlent un véritable potentiel car elles disposent de la masse critique pour innover et exporter, sont très créatrices d'emplois et sont de nature à porter toute la filière. En revanche, le tissu productif en France a une faiblesse unanimement reconnue, liée à la difficulté de faire émerger de grosses PME et de nouveaux acteurs de premier plan. Sans entrer dans le détail des difficultés pour une PME à atteindre une masse critique, la multiplication, la taille réduite et la grande fragmentation des acteurs ne leur permettent pas d'aborder le marché international. Le problème de la taille critique est un frein à l'exportation et à l'internationalisation des entreprises.

Or l'association, ou le partenariat, d'entreprises représente un levier puissant pour remporter des appels d'offres d'ampleur, et gagner ainsi de nouveaux marchés.

Les entreprises, et notamment les PME, ne doivent pas hésiter à s'engager ! Certes, le montage de partenariats techniques ou de consortiums n'est pas forcément aisé, en raison de la rigidité et/ou de la complexité administrative. Il faut néanmoins aller plus en avant dans la recherche de synergies et de coopération, à l'instar des grands groupes anglo-saxons qui regroupent toutes les formes d'expertise et occupent l'essentiel du marché en matière de BTP et de projets urbains. Pour être à même de répondre à la demande de solutions intégrées par les clients potentiels, à l'international comme en France, en matière de conception de projets, architectes, urbanistes, groupes d'ingénierie du BTP¹⁶⁶, travaillons ensemble pour conquérir les marchés !

On trouve de belles opportunités, notamment au niveau communautaire. Les programmes-cadres de recherche et de développement Horizon 2020 (suite du 7^e PCRD) sont dotés de 79 milliards d'euros, avec, notons-le, un instrument financier spécifique pour les PME. Les dossiers français déposés sont de très bonne qualité, mais trop peu nombreux si l'on compare avec le nombre des dossiers allemands ou espagnols. Les entreprises doivent donc oublier leurs craintes pour se donner pleinement les possibilités d'utiliser les instruments qui leur sont offerts !

La coopération technique et d'entraide entre opérateurs publics et privés (construction de partenariats avec les partenaires européens et entre les acteurs français) doit également être renforcée, à l'instar de l'Allemagne. Là encore, les PME ne doivent pas hésiter à s'engager dans ce type de partenariat, car les retombées seront positives ; à titre d'exemple, le Partenariat français pour l'eau (PFE) travaille depuis deux ans avec son homologue allemand, à la demande de celui-ci, à la construction d'un *deal* pour promouvoir les savoir-faire allemand et français, très complémentaires, tout d'abord au niveau européen, puis pour gagner des parts de marchés à l'international. Mais les PME côté français ne s'engagent pas dans cette démarche. De la même manière, les opérateurs publics doivent stimuler et soutenir ces partenariats, en vue d'aider explicitement les PME françaises : l'Agence française de développement (AFD) pourrait, dans le cadre de

¹⁶⁶ Source : rapport CGDD.

son travail en partenariat avec le réseau des éco-entreprises PEXE par exemple, orienter davantage sa démarche pour faciliter l'accès des entreprises françaises aux « marchés » créés dans les pays récipiendaires des prêts qu'elle dispense¹⁶⁷.

Les opérateurs français sur la scène internationale

La masse critique comme frein à l'internationalisation des entreprises n'est pas spécifique au secteur privé. Le rapport Maugué relatif au renforcement de la cohérence du dispositif public de l'expertise technique internationale, de juillet 2010, souligne que les opérateurs publics français sont sous-dimensionnés, et que les organismes publics (sous tutelle du MEDDE) n'ont pas la connaissance ni la taille critique pour répondre à des appels d'offres internationaux ou européens, ou même y participer. Les exigences opérationnelles des grands bailleurs multilatéraux posent un problème aux opérateurs français, notamment en matière de références, de capacités pour prospecter dans les pays et maîtriser les processus d'appel d'offres. La politique française d'aide au développement est quant à elle caractérisée par la présence de multiples décideurs et un saupoudrage de l'aide, selon la CDC dans son analyse de juin 2012, *La Politique française d'aide au développement*. Avec comme conséquence, d'une part, une perte de vitesse au plan international et européen de l'expertise française et, d'autre part, une prédominance de l'aide multilatérale au détriment de l'aide bilatérale.

En synthèse, la recherche de synergies et la constitution de réseaux et partenariats techniques contribuent à dynamiser les territoires et *in fine* augmentent le chiffre d'affaires de chacun des partenaires. Le réseau permet d'atteindre une masse critique et d'intervenir plus efficacement et avec un taux de réussite plus élevé sur les marchés européens et mondiaux. Favoriser l'émergence de ces réseaux peut lever les freins culturels quant à la coopération et à l'entraide entre entreprises. Le montage de consortium et de partenariat pour favoriser les réponses groupées de l'ingénierie privée et des organismes publics à l'international devrait faciliter l'accès à ces nouveaux marchés. En complément, il est nécessaire de dispenser des formations davantage tournées vers l'appréhension globale (intégrée) des demandes et la recherche de réponse adaptées.

Désormais, il faut développer une véritable ingénierie des actions collectives, en maintenant des intermédiaires tels que les pôles de compétitivité ou le réseau des éco-entreprises. Les collectivités territoriales sont des acteurs incontournables pour favoriser l'émergence de réseaux d'entreprises ou de plates-formes collaboratives locales.

¹⁶⁷ Entretien PEXE.

S'appuyer sur la proximité pour libérer l'énergie des acteurs

Le partage d'information fait naître les opportunités et les partenariats sur un mode nouveau.

Différents cercles ont toujours existé, qui permettaient aux dirigeants d'entreprise, aux élus d'un territoire de se rencontrer. La légende danoise dit que la symbiose industrielle de Kalundborg est née au club-house du golf de la ville et nombre de contrats comme de partenariats se sont toujours discutés ainsi. Les réseaux et les cercles traditionnels ont toujours leur utilité : c'est davantage la nature des informations nécessaires à un acteur de l'économie verte qui est différente, puisqu'il s'agit d'agréger des données éparses et complexes (technologiques, climatiques, scientifiques, territoriales).

Les leviers de croissance et de développement d'activité répondant aux attentes d'un développement plus durable se situent, nous l'avons vu, majoritairement dans le « faire autrement », le plus souvent dans deux dimensions : d'une part, en repensant la chaîne de valeur complète de son produit ou de son secteur, d'autre part en pensant partenariats de proximité.

Proximité virtuelle

Le numérique agit comme un multiplicateur de collaborations qui se manifestent sous diverses formes : développement des services de partage, plateformes d'échanges, de contenus, réseaux sociaux.

Basé à San Francisco, CleanTech¹⁶⁸ Group a créé une plate-forme web dont l'objectif est d'accélérer le développement durable en connectant les start-ups avec de grandes entreprises, sur la base d'une catégorisation en 5 industries et 18 secteurs CleanTech. CleanTech Group comprend trois activités :

- un service de base de données (i3);
- un service conseil;
- un service événements (i3 Live).

La première activité, i3, est une base de données qui offre une connectivité aux clients du CleanTech Group; 24 000 sociétés y sont répertoriées avec un profil rempli de manière collaborative; la base de données ne connaît aucune restriction géographique.

¹⁶⁸ CleanTech : abréviation de Clean Technology ; en français, les technologies vertes mesurent, préviennent, limitent ou corrigent les dommages environnementaux à l'eau, à l'air, au sol et les problèmes liés aux déchets et aux écosystèmes (recyclage, dépollution, énergies renouvelables, traitement de l'air et du bruit, écoconception).

Cette plate-forme rencontre beaucoup de succès, d'une part, parce qu'elle est hautement spécialisée, d'autre part, parce qu'elle sait concilier cette expertise avec une interface ludique, facile d'usage et qui rappelle le principe de fonctionnement de certains réseaux sociaux.

Pourquoi le territoire devient le nouveau cadre d'organisation

Les territoires sont le lieu de la cohérence sociale, économique, et politique. La proximité spatiale et celle des ressources favorisent, dans bien des domaines, la coopération de différents acteurs, et permettent un ancrage dans la réalité des enjeux environnementaux et sociaux.

Comme évoqué précédemment, les organisations professionnelles constituent déjà un lieu d'échange de bonnes pratiques au sein des filières. Mais d'autres exemples intéressants de partage de connaissances et de bonnes pratiques existent. Bpifrance organise des formations et des échanges entre décideurs sur le développement durable et son bénéfice pour l'entreprise. Ces rencontres favorisent une émulation autour du développement durable et de son effet tangible pour l'activité de l'entreprise. Des entreprises concurrentes peuvent se retrouver au sein d'un réseau : il est probable qu'elles hésitent alors à aborder entre elles des sujets qui révèlent avant tout de leur stratégie. L'approche territoriale est intéressante, car elle peut permettre de dépasser les freins que représentent les risques de concurrence entre entreprises au sein d'une filière. Cela permet de bien connaître également ses partenaires dans un territoire et, à terme d'identifier des partenaires pour de futurs projets. Dans le domaine du développement et du partage des compétences, le système des CETA (Centre d'étude technique agricole) est intéressant. Au sein d'un CETA, des agriculteurs se regroupent pour embaucher un ingénieur agronome qui va les aider à tester les innovations possibles pour leurs modes de production. Cela peut aboutir par exemple à diminuer la consommation d'intrants en adaptant les traitements aux réels besoins de la terre et en utilisant les données de la biodynamie.

En termes d'échange de bonnes pratiques, le Club Développement durable du Finistère permet aux entrepreneurs d'élargir leurs connaissances en management des process verts, en organisant des visites thématiques, et en échangeant sur leurs propres pratiques avec des pairs. Ce modèle transpose le modèle de l'analyse de la pratique utilisée par les travailleurs sociaux et médicaux au secteur de l'économie verte, en élargissant son application aux entreprises d'un même territoire.

Recommandation 5 : favoriser la mise en relation d'acteurs pour permettre la diffusion de bonnes pratiques et l'émulation par le bouche-à-oreille

► **Qui ?**

Collectivités territoriales, PME, syndicats professionnels.

► **Outils :**

Initier des plates-formes physique ou virtuelle pour les acteurs (PME, habitants, associations...) d'un même territoire.

Recommandation 6 : déployer des actions de développement des compétences basées sur des échanges entre pairs, ou avec des acteurs ayant des problématiques connexes

► **Qui ?**

Collectivités territoriales, PME.

► **Outils :**

Fonder une base associative, régionale par exemple, où les entreprises adhérentes (cotisation minimale) s'engagent à mettre à disposition une ressource pour analyser et apporter une réponse sur une problématique définie.

L'écologie industrielle et territoriale (EIT) est une illustration concrète de collaboration territoriale, qui permet de valoriser les externalités. Selon le MEDDE, l'écologie industrielle et territoriale est une démarche essentielle dans la transition écologique des territoires, dans une perspective d'économie circulaire. Écosystème productif, l'EIT est l'une des composantes territorialisée de l'économie circulaire. Elle concerne tous les acteurs d'un territoire : les collectivités locales, les acteurs associatifs, les entreprises. Elle s'articule autour de trois actions principales qui reposent sur les notions de transversalité et de système :

- comprendre comment circulent les flux de matière, d'eau et d'énergie au sein d'un territoire ;
- construire des stratégies de développement durable innovantes basées sur l'optimisation des flux de ressources sur un même territoire, afin de renforcer la compétitivité des entreprises engagées, de maintenir les emplois locaux tout en limitant les impacts environnementaux ;
- mettre en œuvre des partenariats locaux performants pour réaliser ces synergies.

L'EIT est une démarche volontaire, qui nécessite l'implication de chaque acteur. Elle se caractérise par la mise en commun de ressources par les acteurs économiques d'un territoire, qui s'engagent dans une démarche de

coopération. L'objectif poursuivi est d'économiser ou d'améliorer la productivité de ces ressources. Cette idée générale se décline de multiples manières. Il peut s'agir de partager des infrastructures, des équipements (réseaux de chaleur, outils) ou des espaces de production par exemple, mais également des services (gestion des déchets, plans de déplacements...), ou encore des matières (le rebut de production d'un acteur peut être utilisé comme un intrant par un autre).

Très concrètement, les synergies développées dans une logique d'EIT se traduisent selon deux modalités : synergies de substitution ou de mutualisation.

Les synergies de substitution s'intéressent plus particulièrement à la valorisation et à l'échange des ressources matérielles et énergétiques entre acteurs (récupération de chaleur, valorisation de déchets par méthanisation, réutilisation des eaux usées, échanges de produits chimiques).

Les synergies de mutualisation ont vocation à favoriser des approvisionnements communs (matières premières, produits finis et semi-finis), des services communs (collecte mutualisée de déchets, cantines ou crèches interentreprises...) et des partages d'équipements ou de ressources (emplois en temps partagé).

In fine, l'EIT favorise un mode de gestion des ressources innovant, basée sur la coopération des acteurs d'un même territoire, s'extrayant de la logique traditionnelle de compétition forcée et du chacun pour soi. Elle modifie profondément les systèmes de production et de consommation en privilégiant des systèmes de fonctionnement en circuits quasi fermés.

Une question majeure se pose : l'EIT est-elle vouée à rester un bricolage local, ou ses principes (sobriété, codécision, coproduction, coopération, synergie, répartition équitable des ressources et des bénéfices) ont-ils vocation à se généraliser ?

Il semble que les bénéfices tirés par les territoires qui ont développé un projet d'EIT soient importants, quelles que soient la taille et l'ambition de ce projet.

Pour autant, les régions paraissent être un acteur clé. En effet, fortes de leurs compétences exclusives en matière de développement économique, d'innovation et d'aménagement du territoire, elles sont naturellement les catalyseurs des projets d'économie circulaire portés dans leurs territoires, du niveau local au niveau régional. Ainsi, l'avant-projet de la SNEDD¹⁶⁹ prévoit, dans son axe 2, de « s'engager dans l'économie circulaire et sobre en carbone », avec comme priorité n° 8 de « mobiliser les territoires et favoriser les initiatives locales ». Le titre IV du projet de loi sur la transition énergétique prévoit à l'article 19 *bis* C que les enjeux de l'économie circulaire sont déclinés au

169 Stratégie nationale de transition écologique vers un développement durable 2014-2020, <http://www.consultations-publiques.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/avant-projet-SNTEDD-20-mars-2014.pdf>

niveau local. On s'aperçoit que les régions sont déjà à l'œuvre (Rhône-Alpes). Cependant, il reste encore à assurer une meilleure coordination des acteurs (intercommunalités, départements, réseaux d'entrepreneurs locaux, chercheurs, citoyens).

Si l'économie industrielle et territoriale est un modèle économique présentant de nombreux avantages, il convient de souligner qu'il comporte en contrepartie un réel risque quand se produit une rupture dans la boucle d'approvisionnement due à la défaillance de l'une des entreprises. En outre, le financement de ce type de projet requiert vigilance et lucidité pour que sa stabilité soit assurée. En France, la plupart des projets mis en œuvre ont été essentiellement soutenus par des financements d'origines publiques. C'est clairement un frein à la pérennité et au développement de l'EIT, certains projets ayant périclité à la fin de la période de financement par les pouvoirs publics.

C'est en exigeant le partage des risques et l'implication de parties privées et de structures rassemblant des entreprises locales (fédérations, chambres de commerce, coopératives, associations, clubs de dirigeants), ainsi qu'en délaissant les modèles de subventions publiques non remboursables au profit de modes de financements plus incitatifs¹⁷⁰ que la pérennité de ces initiatives peut être assurée. Ces financements ne doivent donc pas occulter l'inexistence de modèle économique à moyen terme, mais au contraire être conditionnés dès le départ par l'exigence de résultats sur les consommations de ressources par exemple, permettant ainsi la dégressivité de ces subventions initiales.

L'ETI oui, mais à quelle dimension ?

Exemple du secteur du recyclage

Le secteur du recyclage est composé essentiellement de nombreuses TPE et PME, historiquement des ferrailleurs, avec de belles histoires familiales. Ce secteur a nettement évolué ces dernières années. Très réglementé, il est en outre fortement concurrentiel à cause de la diminution de la consommation et donc de la production de déchets issus des chutes de production notamment. Ces évolutions ont été accélérées par la mise en place des filières REP (responsabilité élargie du producteur) et de la production. À cela s'ajoute la volonté gouvernementale de faire diminuer les quantités de déchets stockés et incinérés. Enfin, ce secteur nécessite des adaptations technologiques constantes.

Selon FEDEREC (Fédération des entreprises du recyclage), ces modifications sont susceptibles de faire disparaître un grand nombre d'emplois, ainsi que des

¹⁷⁰ Tels que les instruments financiers à effet de levier de plus en plus utilisés par la BEI (<http://www.eib.europa.eu/>) et le FEI (<http://www.eif.org/>) : prêts qui complètent l'engagement des parties prenantes (garanties, bonus en fonction de la performance du projet).

entreprises qui se retrouvent concurrencés par les deux grands groupes présents sur ce marché et qui se repositionnent sur les activités de recyclage. Or, si dans le cadre de l'écologie industrielle et territoriale, le principe de proximité est naturel, qu'en est-il quand les conditions financières ne sont plus réunies ? La surproduction de matières recyclées est en constante augmentation depuis 2003. En outre, sur certains flux, la France manque d'installations.

Deux visions stratégiques s'opposent alors : la première repose sur un maillage territorial de ces activités, avec le déploiement de PME-TPE, la seconde imagine la création d'une ou de deux très grosses installations avec une taille critique :

- d'un côté, une approche tend à privilégier les petites unités plutôt qu'un gros centre de déconstruction. Le maillage territorial est important, car ces acteurs jouent un rôle primordial d'insertion en recrutant leurs collaborateurs principalement dans les populations locales, parmi les demandeurs d'emploi de longue durée. Cette approche est soutenue par FEDEREC ;
- de l'autre, des études montrent, notamment pour le recyclage automobile, où il existe aujourd'hui encore environ 30 % d'acteurs qui ne respectent pas la réglementation (notamment environnementale) en vigueur, qu'il faut une masse critique pour pouvoir mettre en place des systèmes de traitement efficace et respectueux de l'environnement. Il s'agirait donc plutôt de définir un modèle alliant des centres de déconstruction départementaux ou régionaux à un réseau d'approvisionnement en matières premières (véhicules en fin de vie) et de distribution des pièces détachées pouvant être réemployées.

L'impulsion de l'État apparaît donc déterminante pour instaurer les conditions favorables à la coopération. La mobilisation des acteurs locaux dans une approche *bottom-up* est, en parallèle, essentielle.

C'est pour cela qu'a été créé le CATEI (Comité d'animation territoire durable et écologie industrielle) dont le rôle est primordial. Il constitue une plate-forme d'échanges et permet de fédérer les initiatives publiques et privées. Sa démarche est résolument transversale (c'est une clé de la réussite de la transformation vers un modèle économique plus respectueux de l'environnement et économe en ressources !). Elle s'appuie sur de nombreux acteurs : administrations, collectivités locales, chambres consulaires, associations... Elle promeut les bonnes pratiques, stimule la réflexion et aide à la conception de projets. Ainsi, le CATEI a rédigé un guide méthodologique pour accompagner les collectivités locales et les entreprises porteuses d'un projet d'EIT (en ligne sur le site du MEDDE¹⁷¹).

171 <http://www.developpement-durable.gouv.fr/ecologie-industrielle-territoriale.html>

L'écologie industrielle est maintenant inscrite parmi les priorités des nouveaux contrats de plan État-région qui vont couvrir la période 2015-2020. Concrètement, l'État et les régions s'engagent donc en lui consacrant des financements.

Quelques exemples d'initiatives s'inscrivant dans une logique d'EIT

L'un des exemples emblématiques de l'EIT est très certainement celui de la ville de Kalundborg au Danemark, dont la réputation est internationale. La ville a créé une symbiose industrielle autour de son port en eaux profondes. Bénéficiant d'une situation géographique favorable et d'un tissu d'entreprise assez dense, elle a mis en œuvre un écosystème industriel où une partie des entreprises et de la collectivité profite des rejets des autres. Motivés avant tout par un besoin de rentabilité économique (maîtrise des dépenses et réduction de la consommation de matières premières), les acteurs ont développé un système dont les effets positifs sur l'environnement sont indéniables. Ils en retirent des bénéfices directs (réduction des coûts), et également indirects (réputation valorisée).

En France, c'est le cas du port autonome de Strasbourg. Lancé dans le cadre du programme des investissements d'avenir (PIA), et plus particulièrement dans celui de l'action financement de l'économie sociale et solidaire, ce projet fédère aujourd'hui 16 entreprises du port, sites de fabrication qui souhaitent mutualiser leurs déchets. Cette démarche associe de nombreux acteurs, dans une démarche écosystémique, collaborative et, évidemment, coopérative. Les études préalables ont permis de mettre en exergue la volonté des différentes entreprises de renforcer leur coopération et de développer des synergies portant sur les matières organiques, les effluents, les énergies et les gaz industriels. La région Alsace, l'ADEME et le Groupement des usagers du port sont partenaires de cette démarche, coordonnée par l'ESS Idée Alsace. À noter la dimension internationale de ce projet, à vocation transfrontalière.

Le projet semble bien engagé, car il fait appel au bon sens, à la bonne volonté des différentes parties prenantes et aux enseignements tirés de l'exemple danois. La pertinence de l'EIT dépend néanmoins étroitement de ses contraintes opérationnelles de mise en œuvre.

Ces initiatives existent parce que les acteurs en tirent des bénéfices réels. On peut citer l'acceptation du changement au niveau des territoires, le déclenchement des innovations grâce notamment à une émulation positive, la réponse à de nouveaux challenges, mais cela permet également de partager la compréhension d'un environnement chaque jour plus complexe. Un des bénéfices de l'entraide et de la coopération est également d'apprendre en faisant. Ainsi, pour pouvoir décliner la feuille de route de la transition énergétique, la direction départementale des territoires du Haut-Rhin a mis en place une cellule de conseil aux élus, pour leur permettre de mieux appréhender les domaines de l'économie et de l'énergie.

Des ateliers et des visites sont organisés, notamment la visite d'entreprises de méthanisation. Pour accélérer la rénovation et atteindre l'efficacité énergétique de l'habitat, l'ADEME Alsace¹⁷² a mis en place une plate-forme pour suivre la montée en compétences des entreprises. Elle délivre de l'information aux particuliers, pour les accompagner dans leur projet de rénovation, et guide également les entreprises dans la réalisation des travaux pour s'assurer de leur conformité.

En matière de constitution et d'animation de réseaux physiques à une échelle locale, mais aussi des plates-formes d'information et de partage, les élus et les collectivités ont un vrai rôle d'assembleur, de passeur et d'impulseur.

Un écosystème ne peut fonctionner que si chacun y tient son rôle et coopère pour maintenir, ou rétablir le cas échéant, l'équilibre de cet écosystème. Pour cela, la confiance est une condition essentielle à la coopération et à la circulation de l'information. En matière de développement durable, une approche holistique à la fois collaborative, pédagogique, sociétale et économique est à privilégier. Il est nécessaire de créer des lieux uniques où l'information est non seulement disponible, mais facilement accessible et compréhensible (avec un interlocuteur unique). Mais cela doit être combiné à des espaces d'échange et de dialogue, formés spontanément ou non.

Mettre en avant son identité verte, un atout économique

Lors de nos visites dans d'autres pays, nous avons identifié une gamme étendue d'actions de promotion des entreprises nationales, impulsées par les gouvernements ou par de grands groupes conscients qu'il y a bien un marché vert à l'international.

Ainsi, au Danemark, si la symbiose industrielle de Kalundborg est bien, à l'origine, le fait des entreprises et non pas de la municipalité, elle est aujourd'hui devenue une référence en matière d'écologie industrielle. Cette démarche, consolidée, avec le temps, de nouveaux projets et partenaires, a intéressé de plus en plus de personnes et de visiteurs. Un centre de communication sur la symbiose industrielle de Kalundborg a donc été créé : installé à l'entrée de la zone industrielle, sa principale activité est la promotion du système au Danemark et pour les visiteurs étrangers sur le site industriel. Sur leur site Internet, on peut voir que 69 professionnels de 19 pays ont contacté la symbiose de la Kalundborg en 2010, et que la symbiose a tellement de succès qu'elle est mentionnée dans le décret du gouvernement chinois relatif à la soutenabilité. Bien que, par essence, cette symbiose ne puisse être reproduite à l'identique, puisque née de la coopération spontanée de quelques entreprises sur un territoire industriel particulier

¹⁷² <http://www.energievie.info/>

(un port en eau profonde localisé de façon stratégique entre la mer du Nord et la Baltique), le Danemark a su vendre cette histoire pour en faire un exemple de success story en matière d'écologie industrielle.

Autre exemple, State of Green. Partenariat public-privé (PPP), créé en 2008 par le gouvernement danois en vue du Sommet des Nations unies sur le climat à Copenhague, il a pour mission de conseiller des clients étrangers en présentant l'état de l'art de l'offre en matière de développement durable, tout en valorisant les solutions danoises. State of Green assure la labellisation interne des solutions et des compétences danoises en matière d'énergie, de climat, des déchets et de l'environnement. S'il ne s'agit certes pas de promouvoir individuellement les produits des entreprises danoises, ces dernières ont néanmoins leur profil sur le site Internet de State of Green, lequel compte environ 25 000 visiteurs chaque mois. Un show room permanent a également été édifié : en plein cœur de Copenhague, cette House of Green de 400 m² emploie huit personnes à plein temps : environ 1 500 décideurs politiques et économiques qui font le déplacement à Copenhague visitent cette structure. Il s'agit bien de mettre en valeur l'offre danoise et de promouvoir les entreprises nationales. Mais au lieu de présenter l'offre de manière sectorielle (eau, énergie, transports), le show room est conçu pour aider des décideurs étrangers à formuler un diagnostic de leurs problèmes de gestion en utilisant les NTIC¹⁷³, et ensuite les orienter vers des solutions intégrées répondant à leur problématique. Favoriser une approche globale et non sectorielle comme cela est généralement le cas est une démarche novatrice en soi.

Aux États-Unis, la Californie se démarque des autres États américains par son image très verte et son apparente qualité de vie. Pourtant, comme nous l'avons vu sur place, la Californie est l'une des régions où la qualité de l'air est la plus mauvaise des États-Unis : avec quelque 33 millions de véhicules pour 38 millions d'habitants, et ces derniers ne semblent pas prêts à abandonner leur *American Way of Life* (rouler beaucoup et avec de grosses cylindrées) tant que le prix de carburant sera abordable et que les réseaux de transports en commun demeureront faiblement développés. Comment la Californie se démarque-t-elle ? Par son adhésion à un mécanisme de *Cap and Trade*¹⁷⁴, et cette image semble bénéficier à ses entreprises, ou encore par le réseau R 20¹⁷⁵. Fondé par Arnold Schwarzenegger à l'origine comme un mouvement rassemblant les 20 premières régions du monde décidées à lutter contre le changement clima-

173 Nouvelles technologies de l'information et de la communication.

174 *Cap and Trade* : « Mécanisme de limitation des droits d'émission dans lequel ces droits sont plafonnées (*Cap*) et peuvent être échangés (*Trade*). Chaque participant à ce mécanisme reçoit au début de la période de conformité un certain nombre de quotas correspondant à ses émissions autorisées. À la fin de la période de conformité, le participant doit détenir une quantité de quotas égale au niveau de ses émissions. Si le participant détient moins de quotas que ses émissions, il devra alors acheter sur le marché le nombre de quotas manquant, et, dans le cas inverse, il pourra vendre ses quotas », *Lexique CDC Climat*.

175 <http://www.regions20.org>

tique, il comprend aujourd'hui 560 États, provinces, régions et autres collectivités locales, dont, pour la France, l'Île-de-France et la Réunion. Le R 20 semble être, pour la Californie, un outil marketing fort, permettant de créer et d'entretenir une perception et une image de l'État, vertueux et vert. Cette image et le réseau qui valorise les entreprises vertes permettent aux entreprises californiennes de développer leur activité sur les marchés des pays émergents, notamment les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud).

En Allemagne, la volonté de demeurer le champion du vert est prégnante bien que, par exemple, la part des énergies carbonées dans le mix énergétique allemand atteigne 59 %. L'Allemagne entend, en développant la stratégie *Energiewende*, démontrer qu'un pays industriel peut réussir sa transition énergétique tout en préservant sa croissance, et se veut leader en la matière.

La France a-t-elle développé une image verte ?

La volonté politique est là : « *Partout où cela est pertinent, l'offre française en matière d'"économie verte" sera valorisée. Notre diplomatie économique doit être aussi une diplomatie écologique. Non seulement parce que notre conception du développement s'appuie sur trois piliers : économique, écologique et social, mais aussi parce que les entreprises françaises spécialistes du développement durable sont parmi les meilleures du monde et doivent être parmi nos "vaisseaux amiraux" à l'exportation*¹⁷⁶ ».

Mais le savoir-faire particulier français des entreprises, des territoires, est-il suffisamment reconnu pour attirer investisseurs et entreprises, ou pour permettre à ses entreprises de remporter des appels d'offres européens ou internationaux ?

Il ne s'agit pas ici de tomber dans les travers d'un marketing vert dans lequel se sont engouffrées un certain nombre d'entreprises, qui a abouti à un sentiment de défiance et de multiples campagnes de dénonciation de cette politique de *green washing* dont certains groupes ont abusé. Il s'agit plutôt d'aider à la valorisation et à la promotion des savoir-faire réels et de l'expertise de nos entreprises, notamment les PME et les ETI, car l'internationalisation représente un enjeu stratégique pour les entreprises françaises, mais aussi un facteur qui contribue à dynamiser les territoires.

Si la qualité française semble reconnue, de nombreux secteurs manquent de visibilité. Selon Bruno Léchevin, président de l'ADEME : « La France est la championne du blocage avec des fortes capacités d'opposition. Elle arrive à réaliser d'excellents projets, mais peu à les valoriser. En revanche, l'Allemagne

176 Laurent Fabius, ministre français des Affaires étrangères, déclaration lors de la xx^e Conférence des ambassadeurs, le 28 août 2012.

ne s'oppose pas aux projets, et lorsqu'il s'agit de valoriser, le pays est très efficace, même si les projets ne sont pas toujours les meilleurs.»

Ainsi, en matière d'aménagement et de développement urbain, des grands groupes français et des sociétés d'ingénierie dont l'expertise est reconnue sont présents sur les marchés extérieurs. Pourtant, la France a encore des positions économiques fortes, des compétences techniques riches et une expérience spécifique au plan international à faire valoir¹⁷⁷. La qualité de l'ingénierie française est souvent meilleure que celle de ses concurrentes, avec une capacité d'analyse préalable des besoins, une expertise publique de maîtrise d'ouvrage, une capacité à mener des négociations avec les groupes privés chargés du développement de projets urbains et des services (planification urbaine, aménagement opérationnel à grande échelle, développement d'une offre de services urbains...). Les pays émergents seraient intéressés par ces expériences, et à une échelle beaucoup plus conséquente, mais les connaissent-ils ? Les entreprises souffrent encore d'un manque de visibilité. Aucun écoquartier français n'a atteint une vraie reconnaissance internationale, contrairement à ceux de Fribourg en Allemagne, de BedZED au Royaume-Uni, ou encore de Masdar à Abou Dhabi.

Dans un domaine très différent, l'agriculture française est en pointe sur la recherche, la lutte contre le gaspillage, le développement des filières courtes ainsi que sur les modalités de financement des entreprises, mais cela se sait peu.

Comment améliorer la visibilité de la France ?

Donner une identité à l'expérience et aux savoir-faire français

Lors du Forum mondial pour l'eau de Mexico en 2006, à l'occasion duquel tous les participants avaient *un* pavillon et parlaient d'*une* voix, la France réalise à quel point il est important de s'organiser pour proposer à l'ensemble des acteurs d'un secteur des moyens de se regrouper sous une seule bannière et de parler d'une seule voix.

Le principe d'une démarche collective, fédératrice pour mieux se faire entendre en dehors des frontières nationales s'ancre progressivement dans les pratiques des pouvoirs publics. En matière de développement urbain, le CGEDD¹⁷⁸ explique que «la mobilisation de tout le spectre du savoir-faire français ne pourra s'opérer que sur la base d'une vision positive du développement urbain». La démarche consiste à structurer et à opposer une offre française en matière

¹⁷⁷ Contribution des acteurs publics et privés à la conception et à la promotion de la ville durable au plan international : propositions pour favoriser la participation des acteurs privés et publics au développement urbain durable à l'international, rapport du CGEDD, n° 008352-01 du 22 novembre 2012.

¹⁷⁸ Entretien avec le CGEDD.

de ville durable à l'export. Elle est soutenue par les pouvoirs publics au travers du Comité stratégique de filière des éco-industries (COSEI). Dans une stratégie de fédération, il s'agit de promouvoir des acteurs français autour d'une vision partagée à l'international d'un développement urbain durable. À l'appui de cette démarche, la marque Vivapolis a été conçue comme un vecteur du développement international des entreprises françaises de l'urbain.

Le Partenariat français pour l'eau (PFE) se dote d'un outil pour promouvoir les savoir-faire français dans le domaine de l'eau (petit et grand cycle, c'est-à-dire l'eau dans le réseau et milieux aquatiques), avec le portail WE France. Basé sur l'outil de Vivapolis, il valorise en premier lieu les PME, mais a vocation à s'étendre aux autres acteurs. Le système est gratuit et simple pour les PME (migration d'Ubi-france), les autres acteurs devront quant à eux faire l'intégration de leurs données.

La filière biocontrôle¹⁷⁹ se structure pour positionner la France comme leader, avec IBMA France¹⁸⁰, qui a pour rôle de promouvoir l'utilisation des produits de biocontrôle en agriculture. En tant qu'association professionnelle, elle regroupe les entreprises du biocontrôle, pour communiquer, expliquer et faciliter la diffusion de ces produits dans le monde agricole. Pour promouvoir les entreprises numériques porteuses de solutions particulièrement innovantes, la marque French Tech a été créée pour permettre à tous les acteurs de l'écosystème des start-ups français (entrepreneurs mais aussi investisseurs, ingénieurs, designers, développeurs, étudiants, associations, blogueurs, médias, opérateurs publics, etc.) de se rassembler et de se coaliser pour atteindre une masse critique suffisante et être pris en considération à l'échelle du monde. En outre, un label Métropoles French Tech a été créé pour reconnaître quelques écosystèmes particulièrement denses, dynamiques et visibles à l'international. Ce label n'est associé à aucun moyen financier direct. Enfin, la tenue en France de la 21^e conférence des parties sur le climat, Paris 2015, est une opportunité dont se saisissent les pouvoirs publics pour « Donner à voir les solutions climat ».

En rassemblant les entreprises, les institutions, les centres de recherche, les collectivités et les associations impliqués dans la lutte contre le dérèglement climatique, l'objectif est de donner de la visibilité aux produits, services, process et innovations existants et en projet. Parmi les outils figurent la mise en place d'une plate-forme web, qui se veut une « vitrine des innovations climat », des visites en région pour faire découvrir les innovations et les bonnes pratiques des entreprises, de l'administration, des collectivités et des structures académiques partout en France.

¹⁷⁹ Le biocontrôle est un ensemble de méthodes de protection des végétaux par l'utilisation de mécanismes naturels. Seules ou associées à d'autres moyens de protection des plantes, ces techniques sont fondées sur les interactions qui régissent les relations entre espèces dans le milieu naturel.

¹⁸⁰ <http://www.ibmafrance.com/>

Le partenariat français pour l'eau : la *French Touch* ?

Partout dans le monde, des partenariats existent pour promouvoir les savoir-faire nationaux : ainsi en est-il dans le domaine de l'eau, aussi bien dans les autres pays européens (Danemark, Italie, Pays basque, Portugal) que dans le monde (Corée du Sud, Japon, États-Unis, Afrique).

Cependant, il s'agit d'une plate-forme qui associe uniquement l'État et les entreprises, dont le seul objectif est de favoriser les PME à l'international. Il n'y a qu'en France que le partenariat est réellement multi-acteurs, avec cinq collègues :

- État et établissements publics ;
- entreprises (grands groupes et PME) ;
- collectivités territoriales ;
- ONG ;
- associations, recherche, experts.

Un tel système est en soi innovant, car il promeut les savoir-faire français de ses membres dans leur complémentarité (formation, collectivités territoriales, entreprises). Et une formule :

LIANT, EFFICACITÉ, ÉQUILIBRE PERMANENT = POLITIQUE PÉRENNE

Le partenariat multi-acteurs peut donc constituer un levier puissant pour donner de la visibilité aux entreprises et promouvoir la transversalité et la complémentarité des savoir-faire français.

Donner une identité aux savoir-faire et à l'expérience française constitue un levier indispensable d'amélioration, mais cela n'est pas suffisant.

Appuyer la montée en puissance des normes et des labels français sur la scène internationale

La présence encore insuffisante de la France à l'international dans les démarches de certification nous fait perdre un avantage concurrentiel.

Il s'agit en premier lieu d'aider les sociétés d'ingénierie française à développer les compétences transversales indispensables à l'ingénieur d'aujourd'hui (maîtrise des langues, connaissances juridiques de base, aptitude au travail en équipe, développement de la relation client...), en adaptant par exemple les programmes scolaires et universitaires. L'objectif recherché est que l'ingénierie soit mieux armée pour pousser les normes françaises, notamment lors des appels d'offres internationaux et européens. Une autre piste est de restructurer le secteur autour de ses principaux acteurs et de mieux les spécialiser, notamment pour accéder à des marchés émergents¹⁸¹.

¹⁸¹ *Rapport sur les sociétés françaises d'ingénierie et de conseil en technologies*, La Documentation française, février 2011.

De la même manière, il est important de donner de la visibilité aux labels nationaux. À titre d'exemple, en matière de bâtiments, parmi les labels¹⁸² multicritères mettant l'énergie au milieu d'autres indicateurs d'environnement et de santé, le label américain LEED et le britannique BREEAM sont plus utilisés que label français HQE, pourtant meilleur aux dires de certains. Dans le cadre des pôles de compétitivité, 15 labellisations avaient été envisagées initialement¹⁸³ : 71 pôles ont finalement été labellisés. Comme l'indique le Conseil économique, social et environnemental, « la philosophie a évolué » : les pôles labellisés ont concerné non seulement les secteurs de pointe mais également des secteurs plus traditionnels, et le nombre de pôles a été augmenté avec une volonté de maillage territorial. La politique des pôles de compétitivité ne constitue pas uniquement une politique industrielle mais également une politique d'aménagement du territoire. Mais quelles conséquences sur la visibilité des pôles à l'international¹⁸⁴ ? Le risque existe que la visibilité du label pour les acteurs étrangers pâtisse du nombre élevé de pôles labellisés. Aussi ceux-ci sont désormais classés en pôles nationaux, et pôle mondiaux et à vocation mondiale, un peu sur le même format que l'approche allemande de 100 *Kompetenznetze*, mais de seulement 15 *Spitzencluster* pour l'international. La labellisation en France de 18 pôles mondiaux et « à vocation mondiale », dont « les capacités d'innovation dans leurs domaines les placent parmi les leaders mondiaux et dont les thématiques sont suffisamment larges pour lui assurer une visibilité mondiale » participe d'une stratégie de visibilité à l'international. Cette visibilité pourrait être renforcée en utilisant déjà les labels européens. Il s'agit donc là d'une stratégie reposant sur deux axes complémentaires : faire en sorte que les labels nationaux soient visibles et exportables (qu'ils deviennent la référence dans leur secteur) ; et, en parallèle, promouvoir l'utilisation notamment des labels européens dans les secteurs concernés.

En amont, un outil indispensable : notre capacité d'influence dans les instances internationales. À titre d'illustration, la France n'a pas pesé pour que le concept de sécurité environnementale, lors de son émergence, soit pris en compte dans les instances internationales, à la différence de l'Allemagne, du Royaume-Uni. Quelques années plus tard, le concept est reconnu. Le réchauffement climatique a créé dans les pays en développement un marché des solutions de sécurité environnementale pour réduire la dépendance aux ressources (énergétique, eau, alimentation). La France a, semble-t-il, manqué une occasion de prendre efficacement une position sur ce marché de solutions.

182 Pour en savoir plus sur les labels et la certification : *Mode d'emploi. La certification des produits industriels et des services en 7 questions*, ministère des Finances

183 Lors du Comité interministériel d'aménagement et de développement du territoire (CIADT) du 14 septembre 2004, le gouvernement laissait entendre que seule une quinzaine de pôles de compétitivité serait labellisée.

184 Étude Bearing Point France, 2012.

Avoir des postes clés au sein des organisations internationales et européennes permet de peser sur le choix des orientations stratégiques, qui peuvent alors devenir un relais naturel pour l'offre industrielle et technologique française. Si, dans ces instances, la représentation de l'expertise française est assurée, elle gagnerait néanmoins à être renforcée, notamment en formant davantage à la « diplomatie économique » les fonctionnaires qui vont dans ces instances et en valorisant leur parcours professionnel.

Une nécessité : le soutien des pouvoirs publics. Pour une entreprise, il est important de pouvoir communiquer sur les marchés qu'elle remporte auprès de l'État et des collectivités territoriales, ces derniers représentant en outre une part importante de la commande en matière d'environnement. La commande publique, en se réorientant davantage vers l'innovation (technologique et organisationnelle) permettrait à un nombre plus important de PME d'accéder à ces marchés, et ainsi de valoriser leur expérience auprès des décideurs internationaux et des autorités locales.

La France, empreinte de sa tradition de rayonnement culturel et diplomatique, est encore réticente à pratiquer pleinement la diplomatie économique. Pourtant, il s'agit de communiquer pour expliquer les impératifs de son industrie, entrer dans un dialogue constructif non seulement avec les acteurs du processus législatif (Commission, Conseil et parlementaires européens), mais aussi avec les acteurs de la transposition dans le droit local des directives européennes. Il est important de changer ce regard pour s'inscrire dans une démarche de coconstruction. Notre regard devrait également changer sur le lobbying et le métier de lobbyiste, ou, comme on préfère l'appeler en France, de « représentants d'intérêts », qui, au nom d'entreprises ou d'associations tentent d'influencer, aujourd'hui dans l'ombre, en leur faveur, les décideurs publics dans le processus législatif. Or ne serait-il pas plus opportun de reconnaître désormais cette profession, à l'instar de nombreux pays, et de clarifier les relations entre les décideurs publics et les représentants d'intérêts pour créer les conditions de la confiance des citoyens dans la décision publique, autour de valeurs telles que l'intégrité des échanges, la traçabilité de la décision publique et l'équité d'accès aux décideurs publics ?

**Recommandation 7 : poursuivre les démarches créatrices d'une
«identité France» dans les secteurs où une approche globale
et mieux coordonnée est cruciale**

► **Qui ?**

L'ensemble des acteurs, mais impulsion de l'État.

► **Outils :**

- Professionnaliser les outils (interface web bilingue, *user friendly*, référencement des entreprises pour qu'elles soient facilement repérables).
- Créer des organismes dédiés, vitrine physique, en capacité de montrer le savoir-faire français (organisation de visites de démonstrateurs et solutions qui existent sur le terrain), mais aussi de collecter l'information et de l'orienter vers les bons destinataires.

**Recommandation 8 : donner de la visibilité sur la scène
européenne et internationale**

► **Qui ?**

Pôles de compétitivité mondiaux, ADEME, entreprises, ingénierie française.

► **Outils :**

- Se faire labéliser au niveau européen (label bronze ECEI initiative européenne pour l'excellence des clusters).
- Soutenir en France et à l'exportation un nombre restreint de référentiels, mais porté par l'ensemble des acteurs (entreprises, établissements publics, ADEME, ingénierie française).

À San Francisco, la *French Mafia* s'organise

«Plus de 60 000 Français travaillent aujourd'hui dans les plus grandes entreprises de la Silicon Valley», indique Romain Serman, le jeune consul de San Francisco installé en Californie depuis 2010. Lorsque l'on arrive sur place, il n'est pas rare en effet de surprendre quelques conversations en français çà et là dans le centre-ville. Pas rare non plus d'être accueilli par un jeune *Frenchie* au siège de Facebook ou de Google, LinkedIn et même Tesla. «Quand je suis arrivée en 2010, j'ai rencontré le responsable de TiE (The Indus Entrepreneurs), une organisation indienne qui favorise l'entraide entre entrepreneurs.

Ils étaient trois au démarrage, vingt ans plus tard, ils sont 17 000 actifs dans l'association. Je veux m'inspirer de cette initiative», commente Romain Serman. TiE est aujourd'hui un réseau avec 2 500 fondateurs répartis dans 14 pays, qui organise conférences, soirées de *networking* et aide entre Indiens. « Ici, aux États-Unis, il y a une culture de l'entraide. Il est normal de se mettre au service des autres. Même Mark Zuckerberg donne des cours à Stanford, une façon de renvoyer l'ascenseur », précise le consul.

Cet esprit d'entraide, Julien Barbier l'a transformé en créant en 2012 While42, le *French Tech Engineers*, un réseau d'ingénieurs et de développeurs français qui compte aujourd'hui 175 adhérents à San Francisco.

While42¹, comme TiE, est organisé en « chapitres », c'est-à-dire en comités géographiques par ville. Le réseau fonctionne sur un système de cooptation, où chacun des parrainés – tous en postes – se doit juste de parler la langue de Molière et « savoir un peu coder ». While42 est né du constat que les anciens étudiants de la Valley avaient des choses en commun. Sans doute de partager leur vision du rêve américain et surtout leur quotidien. Mais pas par n'importe quel biais : « Il existe bien des structures, comme les chambres de commerce et d'industrie, qui proposent des réunions entre Français. Mais les prestations sont payantes... » Julien veut faire grandir While42, mais doucement : « On pourrait être 15 000 tout de suite, on a beaucoup de demandes. Mais ça dénaturerait notre esprit. On veut continuer à se retrouver en petits groupes une fois par mois, dans une start-up différente à chaque fois. » While42 réunit ses membres une fois par mois, à San Francisco ou Palo Alto. L'objectif est clair : favoriser le recrutement, mais aussi le business, comme la recherche de partenaires potentiels.

La mafia de développeurs et d'ingénieurs, qui est implantée à Paris, Shanghai, Pékin, Toulouse, Sydney, Londres, va bientôt ouvrir un chapitre à Montréal.

Romain Serman évoque lui aussi cette *French Mafia*, lui qui n'hésite pas à ouvrir son précieux carnet d'adresses aux entrepreneurs qui cherchent des contacts business dans la Valley. Le consul veut bâtir le socle d'un réseau d'entraide fort : « On a 500 membres aujourd'hui, des personnes de Stanford, de Berkeley, des gens de chez Cisco, Intel, Oracle, Google, Facebook. Mais on accepte tous les profils : des "marketeux", des DRH, des développeurs, qu'ils bossent dans les CleanTech, les biotechnologies, ou l'IT. »

L'emploi est un sujet clé dans la *French Mafia*, assez courtisée par les géants du web qui n'hésitent pas à surenchérir les salaires, autour de 190 000 dollars pour un développeur chevronné chez Google. Les Français ont bien la cote sur leurs compétences techniques et de management.

¹ <http://while42.org/fr/>

Et une ambition : « Que tout entrepreneur qui arrive dans la Silicon Valley à l'aéroport soit accueilli par un autre entrepreneur, et qu'il bénéficie du réseau au moment où il y pose le pied. »

Article de Marion Moreau du 20 décembre 2013 : frenchweb.fr, Le magazine de l'innovation.

<http://frenchweb.fr/a-san-francisco-la-french-mafia-sorganise/135316#fmY9f4smeHFeZA4O.99>