

Agir pour le développement durable de façon probante, ciblée et mesurable

par

■ **Florence Morgen** ■

Directrice du développement durable du Groupe VYV

En bref

Créé en septembre 2017, le Groupe VYV, premier acteur de l'assurance santé et premier opérateur national de services de soins et d'accompagnement en France (45 000 collaborateurs et 11 millions de personnes protégées), a décidé d'être un entrepreneur du mieux-vivre. Pour cela, il s'est engagé dans une politique de développement durable probante et mesurable. Il a confié à Florence Morgen le soin d'en définir les modalités. Forte de plusieurs expériences inspirantes dans une trajectoire atypique, elle fait en sorte que le développement durable ne se réduise pas, comme trop souvent, à de l'affichage. Partant des 17 objectifs du développement durable (ODD) de l'ONU, elle a étudié quels leviers pouvait actionner le Groupe VYV à travers ses diverses activités. Sur les 169 cibles des 17 ODD, 50 ont été retenues pour mettre en place un modèle permettant d'intégrer le développement durable dans les pratiques métier de façon mesurable et suivie, et ainsi, faire du Groupe VYV un acteur de référence en la matière.

Compte rendu rédigé par François Boisivon

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé en collaboration avec Le RAMEAU et grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Chaire Mines urbaines • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • Executive Master – École polytechnique • Fabernovel • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles³ • Université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

Une expérience pionnière

Le Groupe VYV a décidé d'intégrer dans sa stratégie d'entreprise les 17 objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies, cet « *appel à l'action pour tous les pays, afin de promouvoir la prospérité tout en protégeant la planète* ». Ces objectifs sont aussi bien le développement de l'industrie, de l'innovation et des infrastructures que le développement de l'éducation, l'égalité des sexes, la construction de villes durables, l'efficacité des institutions, la lutte contre la pauvreté, ou encore la sauvegarde des forêts et de la vie aquatique. La décision du Groupe n'est pas une déclaration d'intention, mais un engagement quotidien soumis à une évaluation stricte. C'est une aventure, à ce jour, unique en France.

Je suis directrice du développement durable du Groupe VYV depuis la création de ce poste il y a deux ans. Au début de ma carrière, j'ai animé un cabinet de conseil en stratégie qui revendiquait un marketing humaniste, c'est-à-dire la possibilité d'un développement fondé sur des besoins réels existants et non pas créés pour le profit de l'entreprise. C'est ce que l'on appelle aujourd'hui l'*innovation sociétale*.

Un grand groupe mutualiste

Créé en 2017, le Groupe VYV regroupe des mutuelles d'assurance (dont la MGEN), un des principaux acteurs du logement social en France (Arcade), un réseau d'établissements de soin (VYV Care), ainsi qu'une mutualisation de services – notamment de communication et de responsabilité sociale et environnementale – auxquels souscrivent de nombreuses mutuelles (VYV coopération). VYV n'est pas une marque et, malgré sa taille, n'est pas connu du grand public.

VYV représente 10 millions de personnes protégées, quelque 1 000 établissements de soins et 45 000 collaborateurs, dont 25 000 travaillent dans nos réseaux de soins, qui génèrent 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires (8,5 milliards d'euros pour les assurances et 1,5 milliard d'euros pour les soins et les services médicosociaux). Nous n'avons pas d'actionnaires et avons défini, avant même la loi PACTE – dans laquelle nous nous inscrivons – notre raison d'être : *Protéger et améliorer la vie ensemble*. En effet, il nous importe de développer le vivant avant nos entreprises et nos organisations.

Le projet mutualiste partage par essence l'idée de développement durable et notre Groupe, qui est très jeune, s'est créé sur la volonté de fédérer ses parties prenantes. C'est ainsi qu'avec elles, il a construit des propositions de valeur, dans un esprit d'innovation et de transversalité des métiers, en utilisant les outils du développement durable.

Les ODD : un cadre systémique

La direction du développement durable, instituée un an après la création du Groupe, s'est elle-même fixée une raison d'être : *Faire du Groupe et de ses entités des contributeurs positifs et conscients aux objectifs de développement durable*. Les objectifs des Nations unies offrent un cadre systémique ou, pour le dire plus simplement, forment un tout, se renforçant mutuellement dans leurs différentes déclinaisons ou cibles. La résistance à la pandémie de Covid-19 comprend aussi bien l'accès à la santé qu'aux biens essentiels, la protection de l'environnement et de la biodiversité que le maintien de l'emploi, la défense des droits de l'homme, l'éducation ou la gestion responsable des ressources... Il en va de même des problèmes quotidiens qui surgissent dans la vie des entreprises : la restauration met en jeu les rapports avec l'agriculture durable et locale ou la gestion des ressources hydriques et énergétiques; l'inclusion du handicap – qu'il s'agisse des

handicapés eux-mêmes ou des membres de leur famille – touche non seulement à la réduction des inégalités, mais également à la création d’emplois, pour ne citer que ces deux exemples; un deuil aura des conséquences sur la famille, mais aussi sur la vie au travail ou sur l’éducation des enfants... Enfin, la réalisation des 17 objectifs de développement durable nécessite un engagement massif et collectif, dont un groupe peut fournir le cadre, tout comme une organisation nationale ou internationale.

Développer un groupe durable

Nous sommes persuadés que la contribution aux 17 ODD crée une spirale vertueuse qui nourrit la raison d’être du Groupe VYV et permet de l’adapter dans le temps. Pour ce faire, nous harmonisons les différentes politiques de responsabilité sociétale et environnementale de nos entités, et nous nous dotons aussi d’éléments de mesure, d’indicateurs de notre évolution à court et moyen terme. Les échéances proches ou lointaines et le temps présent doivent être appréhendés ensemble : lorsqu’un incendie se déclare, on doit l’éteindre, mais aussi comprendre comment il s’est produit et empêcher qu’il ne se reproduise en reconstruisant différemment ce qu’il aura détruit. Pour marquer nos engagements, nous nous fixons des objectifs datés et chiffrés.

Le *reporting* réglementaire traditionnel fait obligation aux sociétés cotées – conformément, notamment, à la norme ISO 26 000 de responsabilité sociétale et environnementale, ou à l’article 225 de la loi Grenelle II – de « publier dans leur rapport de gestion des informations sur les conséquences sociales ou environnementales de leur activité ». Cela permet déjà de cocher certaines cases des ODD, mais cette façon de procéder nous apparaissant artificielle, nous avons décidé d’aller plus loin : nous appréhendons ces objectifs comme un tout dynamique et créatif, en descendant réellement au niveau concret des cibles fixées dans chacun d’eux.

Partant d’une feuille blanche, nous avons construit une architecture en cinq phases : modélisation de la contribution du Groupe à la réalisation des ODD; identification des attentes, tant de nos parties prenantes que de la société dans son ensemble; analyse d’informations collectées en interne et en externe; définition et formalisation de la politique de développement durable du Groupe; et enfin, pilotage de cette politique. La première phase établit les possibilités d’action par rapport aux 169 cibles des 17 ODD, car ce sont ces dernières qui définissent le cadre systémique – et le seul pertinent – du développement durable. Le constat peut sembler paradoxal, mais un exemple permettra de le comprendre : la cible 2 de l’ODD 9 (Développement des industries, innovation et infrastructures) est la « contribution de l’industrie à l’emploi », tandis que cible 2 de l’ODD 8 (Travail décent et croissance économique) est de « parvenir à un niveau élevé de productivité économique par la diversification, la modernisation technologique et l’innovation, notamment en mettant l’accent sur les secteurs à forte valeur ajoutée et à forte intensité de main-d’œuvre ». Les cibles sont les mailles du tissu et les objectifs, les pièces du vêtement. La deuxième phase nous relie à notre écosystème et la troisième affirme que c’est bien sur ce dernier, et sur l’ensemble de ses parties prenantes, que doivent porter nos évaluations (quatrième phase), auxquelles nous revenons en permanence pour ajuster notre action (cinquième phase).

De larges enquêtes d’évaluation

Nous avons envoyé un questionnaire en ligne portant sur l’évaluation des 169 cibles à 660 collègues salariés et élus de notre assemblée générale, représentatifs du Groupe. Chacun pouvait choisir de traiter telle ou telle cible (seules 2 personnes les ont toutes traitées). Nous avons obtenu de cette première consultation 4 350 évaluations. Puis, nous avons identifié 6 groupes de cibles pour lesquels les sondés avaient la même perception de l’action du Groupe VYV. Certains groupes correspondaient exactement à notre contribution : protection équitable des personnes, prévention sanitaire, lutte contre les addictions... D’autres en étaient plus éloignés, mais avaient la vertu de nous indiquer une direction où porter nos efforts : la mutuelle nationale des agents territoriaux (MNT), par exemple, encourage d’ores et déjà les mairies à imaginer des solutions de mobilité durable, et nous avons remporté, conjointement avec La Poste et Enedis, un appel d’offres pour la gestion des données médicales entre les hôpitaux et les autres établissements du secteur de la santé dans l’agglomération d’Angers. L’examen de nos forces et de nos faiblesses par rapport à la ville durable devient ainsi un axe possible de transformation

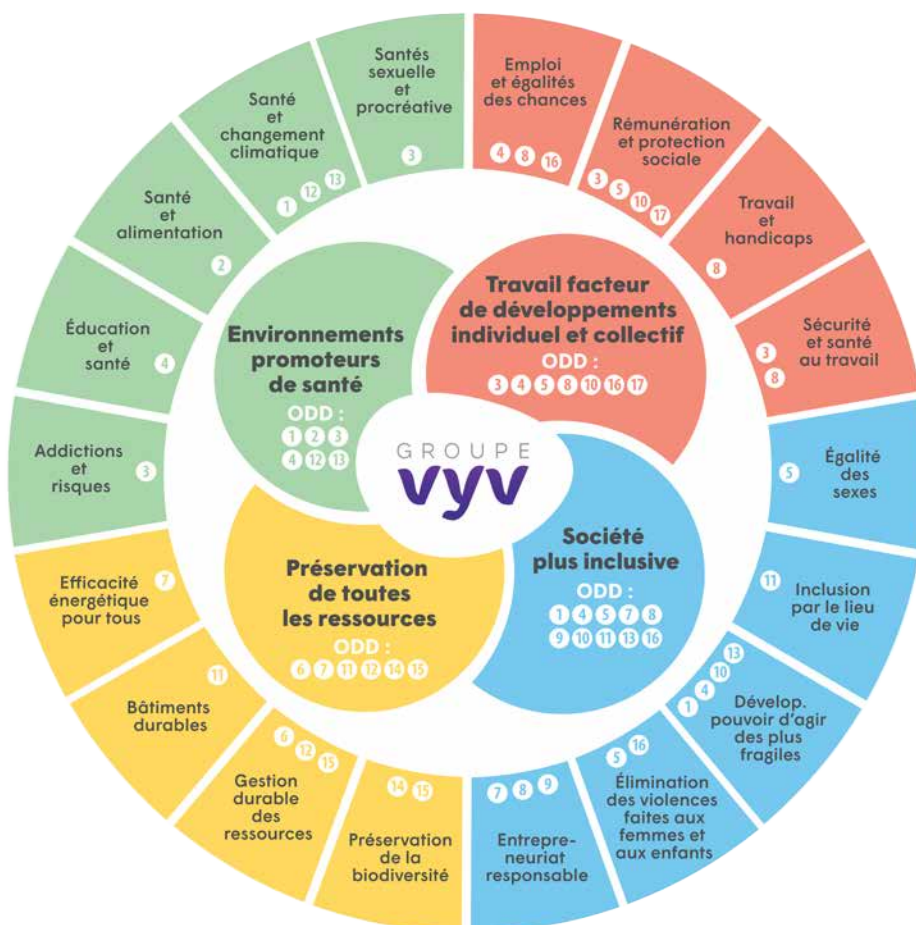
et de développement. D'une manière générale, nous avons relevé 50 cibles sur lesquelles porter nos actions, diversement réparties dans les 17 ODD et regroupées autour de 18 thèmes.

Une nouvelle enquête a été menée sur deux échantillons composés, pour l'un, de 2 850 membres de notre union mutualiste et, pour l'autre, de 3 000 autres citoyens français, aussi représentatifs que possible de la diversité de la population. En les interrogeant sur leurs attentes concernant la protection sociale et sanitaire, cette enquête a permis de réduire le nombre d'ODD suivis à 14, le nombre de cibles à 33 et le nombre de thèmes à 9. Les questions soulevées par la pandémie de Covid-19 et par la gestion de la crise sanitaire ont également été prises en compte.

Pour commencer : quatre axes de mobilisation

Notre politique de développement durable s'articule pour le moment autour de quatre thèmes qui nous paraissent primordiaux et qui constituent nos quatre axes de mobilisation : les environnements promoteurs de santé, le travail comme facteur de développement individuel et collectif, la préservation des ressources et la société inclusive. Chacun de ces thèmes est relié très précisément aux cibles concernées des ODD et à des indicateurs de réalisation.

Ces quatre axes de mobilisation concernent des cibles liées à l'utilisation et à la préservation des ressources, à l'inclusion dans l'emploi des personnes handicapées, à la santé mentale, à la sécurité au travail, au logement et à l'urbanisation durables. Une matrice nous permet d'en suivre la gestion. L'accueil au sein du Groupe est positif. Les indicateurs de progression, ayant pour vocation d'être datés et chiffrés, ont été établis en fonction de notre expérience de terrain.



Le Pacte mondial : un outil universel ?

Un intervenant : *Le Pacte mondial des Nations unies (Gobal Compact), qui soutient les ODD, est-il devenu l'outil universel et incontournable du développement durable? Comment une PME qui voudrait mettre en place une politique de développement durable pourrait-elle s'intéresser aux 17 ODD dans leur globalité?*

Florence Morgen : Les ODD et les 169 cibles sont effectivement une référence pour le développement durable, partout dans le monde. Le Pacte mondial a 20 ans et les ODD 5 ans. Leur mise en œuvre est indispensable pour la résolution des crises. D'ailleurs, celle que nous subissons aujourd'hui, qui va bien au-delà de la crise sanitaire, peut être à la fois considérée comme un avertissement à cet égard et comme la conséquence funeste d'une mise en œuvre insuffisante du Pacte mondial des Nations unies. Les zoonoses – c'est-à-dire les maladies infectieuses des animaux vertébrés transmissibles à l'être humain – pour ne prendre que cet exemple, sont une conséquence de la préservation défailante, au niveau mondial, de la biodiversité. L'impact de la Covid-19 est ressenti non seulement localement, dans un quartier, dans une ville, dans un pays, mais dans le monde entier, et c'est au niveau local comme global que nous devons assurer la survie de la biodiversité. Prenons l'exemple du plancton : la moitié des populations actuelles de plancton risque d'avoir disparu d'ici 2050 en raison des rejets de déchets plastiques, qui proviennent d'une multitude de sources locales et se fragmentent dans les océans en particules microscopiques. Or le plancton fournit l'oxygène nécessaire à une respiration humaine sur deux.

La petite entreprise régionale ne vit pas en autarcie. Elle achète ses matières premières, du matériel, du mobilier de bureau, de la protection sociale pour ses salariés. Les microparticules de bois avec lesquelles est fabriquée une grande partie du mobilier de bureau se dégradent et émettent dans l'air ambiant des polluants qui déclencheront à terme, chez les salariés, des problèmes respiratoires. Les décisions de la PME locale peuvent donc, même de façon indirecte, contribuer aux ODD.

Le Pacte mondial permet de conceptualiser ces corrélations et fournit des éléments pour lutter contre leurs conséquences, qui menacent, à court terme, notre vie à tous.

Définir le développement commercial autour d'enjeux communs

Int. : *Les ODD proviennent d'un engagement de résultats, d'ici 2030, signé par l'ensemble des pays de l'ONU. L'ODD 17 acte d'ailleurs la nécessité des partenariats – au sein de la société civile comme par la coopération internationale – pour atteindre ces résultats. Sofraser, PME de services qui promeut l'autonomisation de ses salariés et dont le président, Luc Bellière, a récemment été invité par l'École de Paris¹, a lancé une évaluation interne des 17 ODD, demandant à ses employés ce qu'ils devaient, pouvaient et voulaient faire. L'exercice a eu des conséquences concrètes et a renforcé l'entreprise; il est donc possible – sans nécessairement englober l'ensemble des cibles – et fructueux. On peut signaler, eu égard aux partenariats locaux que peuvent susciter les ODD, une activité conjointe du MEDEF du Cher et de la Ligue de l'enseignement du même département pour développer, pendant le confinement, les capacités numériques du territoire. Par ailleurs, la majorité des nanoparticules de plastiques rejetées dans les océans provient des eaux de lavage du linge synthétique – ce qui ne préjuge pas des problèmes suscités par les emballages! – et les fabricants de lave-linge commencent à équiper leurs machines de filtres. Comment les services que vous produisez sont-ils transformés par votre engagement en faveur des ODD?*

F. M. : La question que vous posez est celle de l'intégration dans les métiers du Groupe. Nous avons travaillé avec des référents métiers – commercial, ressources humaines, prestations – pour entrer dans le quotidien des

1. Luc Bellière, « [Le management du groupe Ana Bell, l'obsession du partage](#) », séminaire Économie et sens, séance du 2 octobre 2019.

pratiques. Aujourd'hui, les appels d'offres des grands comptes considèrent de plus en plus le volet développement durable dans le choix des opérateurs et l'action commerciale ne consiste plus tant à vendre une prestation qu'à mettre en place une collaboration. Ainsi, à Angers, nous avons travaillé en amont de l'appel d'offres, avec un ensemble représentatif des parties prenantes, pour fixer des principes de gouvernance grâce à des systèmes de protection de la transparence sur l'usage des données. Lorsque j'ai su que le groupe Suez envisageait de remettre en compétition, à terme, ses contrats de protection sociale, je n'ai pas abordé avec mes interlocuteurs au sein de ce groupe les questions de prix, d'efficacité, de savoir-faire, etc., mais celles de la qualité de l'eau. Mon objectif était de convaincre que VYV, en tant qu'acteur du domaine de la santé, souhaitait approfondir ses liens opérationnels avec un distributeur d'eau, puisque la santé dépend directement de la qualité de l'eau. Nous avons donc examiné les actions que nous pouvions mener conjointement avec la Mutuelle nationale territoriale. C'est autour des enjeux communs avec nos clients que nous articulons notre développement commercial.

Nous avons également une direction qui se consacre exclusivement à la relation avec les instances représentatives du personnel. Le dialogue est continu et génère des propositions de collaboration sur maints sujets : handicap, aidant salarié, charge émotionnelle liée au stress sur le lieu de travail, etc.

Int. : *Comment limitez-vous votre production de déchets? Comment économisez-vous l'eau?*

F. M. : Notre action doit concerner tout le Groupe, de façon transversale, afin d'avoir un impact plus fort. Nous avons tous, dans les différentes entités, des prestataires qui collectent nos déchets et s'engagent à en recycler tout ou partie. Nous devons à cet égard, et en examinant attentivement les bilans, harmoniser nos conduites, avoir une vision globale du volume, mais surtout le diminuer, et éviter, par l'information et la sensibilisation, la création de déchets. Par exemple, l'utilisation du numérique, bien qu'elle diminue les déchets papiers, produit d'autres types de déchets et des émissions carbonées. La diminution de la consommation de papier pose ainsi le problème du recyclage du matériel informatique, de l'énergie consommée par les serveurs, etc. À lui seul, ce type d'action n'est donc pas efficace.

La gestion des déchets constitue en elle-même une filière industrielle. Les sociétés responsables de la destruction des déchets savent aussi s'en débarrasser en Méditerranée ou les brûler à ciel ouvert en Italie... Je voudrais mettre en place une filière déchets tracée et contrôlée. En ce sens, nous avons ouvert un partenariat avec Cyclamed, qui collecte et valorise les médicaments non utilisés (une partie est incinérée localement et l'énergie est utilisée pour du chauffage urbain).

Quant à la consommation d'eau, nous n'avons pas encore travaillé sur ce sujet.

Du haut vers le bas ou du bas vers le haut ?

Int. : *Votre système de matrice élaborée en fonction des ODD ressemble un peu à une planification. Comment s'articule-t-il au fonctionnement du Groupe? Certaines entités ne risquent-elles pas de jouer les passagers clandestins, de se laisser porter, de compter sur l'initiative des autres? Comment les décisions du comex concernant le développement durable descendent-elles au niveau opérationnel?*

F. M. : Nos objectifs datés et chiffrés, établis avec le comité exécutif, sont récents. Les différents métiers, les différentes entités du Groupe doivent se saisir de la politique de développement durable et la traduire dans leurs opérations. Notre rôle n'est pas de faire faire!

Int. : *Je tente de lancer une sensibilisation aux objectifs de développement durable dans un laboratoire pharmaceutique alors que je ne fais pas partie du comité de direction. Sans méthodologie, c'est assez compliqué et surtout très chronophage. Les talents ou les envies existent, mais comment les mobiliser sans une équipe dédiée? sans une prise de conscience de la direction?*

F. M. : La rédaction d'un bulletin de veille peut être un bon instrument, car il ne s'agit pas simplement de remplacer les gobelets en plastique par des gobelets en carton, mais, encore une fois, d'inscrire l'entreprise dans une démarche globale. L'important est d'éveiller, par une information pertinente, à la conscience

de la biodiversité et d'établir des liens avec les cibles des ODD.

Int. : *Votre démarche semble venir de la direction et traduire un mode de gestion top-down. Or sa richesse même peut révéler des talents, dans l'entreprise comme dans son environnement. Comment les associez-vous ?*

F. M. : Je ne pense pas que notre démarche soit *top-down*, mais il était nécessaire que je convainque les directeurs généraux. Nous avons adressé les questionnaires, qui ont servi à définir et articuler nos objectifs, à tous les niveaux hiérarchiques et à tous les métiers de l'entreprise. Ces questionnaires ont été conçus avec un laboratoire développement durable inter-entité qui réunit tous les responsables RSE. Les cibles sélectionnées sont le résultat de ce travail préparatoire.

Il est vrai que la démarche renforce les motivations et qu'elle permet l'épanouissement des talents. Nous avons créé une communauté réservée aux acteurs qui souhaiteraient développer des projets spécifiques, à condition toutefois que ces projets s'inscrivent strictement dans le cadre de leurs métiers respectifs. Les délégués à l'assemblée générale sont par ailleurs nombreux et s'expriment dans ce cadre sur la politique de développement durable, qui apparaît comme un outil de cohésion.

Int. : *Les ODD suscitent l'enthousiasme de beaucoup d'acteurs de terrain, qui ont souvent des idées, mais dont l'énergie n'est pas toujours contrôlable, comme le montrent certaines enquêtes.*

F. M. : De multiples projets d'intrapreneuriat peuvent être inspirés des ODD. Néanmoins, l'investissement responsable d'un grand groupe opère à une autre échelle. Je crois que nous ne fonctionnons ni en *bottom-up* ni en *top-down*, mais en "tache d'huile", après une consultation à tous les niveaux hiérarchiques et dans tous les métiers. Il n'y a pas de petites actions et il ne faut surtout pas décourager les volontés. Nous ne pouvons pourtant plus nous contenter, notamment vis-à-vis de grosses structures, d'actions anecdotiques. Le changement de paradigme n'est pas pour demain, il est pour aujourd'hui. Sinon, demain n'existera pas.

Un autre monde...

Int. : *Le groupe Macif utilise un indicateur de valeur sociale alors qu'aujourd'hui, rien ne fait vraiment autorité au niveau de l'économie sociale et solidaire. Or, les ambitions sont nombreuses et il s'agit d'enjeux stratégiques. Comment imaginez-vous rendre vos valeurs tangibles, vous étalonner par rapport au secteur privé ?*

F. M. : Je ne parle pas de valeur. Je ne fais que contribuer à un cadre universel. L'étalonnage se fait naturellement dans la contribution aux ODD, et surtout, au niveau des cibles.

Int. : *Cherchez-vous à partager vos méthodes en dehors du groupe pour lequel vous travaillez ? Qu'apprécient les responsables à qui vous vous adressez ?*

F. M. : Ce que j'évoque, lorsque je m'adresse à des responsables de grands groupes, c'est un monde différent. Je tente de contribuer à sa construction et de prouver qu'elle est possible, dans l'intérêt général et le respect des biens communs. Je constate, sans naïveté, que ces thèmes inspirent nombre de dirigeants d'entreprise. Le Groupe VYV, dans son approche globale, est un exemple, parce qu'il est pour le moment unique à cet égard. L'engagement en faveur des ODD va beaucoup plus loin qu'une extension du *reporting* telle qu'elle est suggérée par l'article 225 de la loi Grenelle II. Il s'agit d'instituer une contribution active à la réalisation des cibles. Aujourd'hui, beaucoup de patrons de grandes entreprises s'efforcent de préserver leur modèle, ébranlé par la crise de la Covid-19. Le développement durable est pourtant voué à remettre ce modèle en cause. L'équilibre des relations avec l'ensemble des parties prenantes aura, quoi qu'il advienne, des conséquences positives.

... est-il possible ? Quand ? Comment ?

Int. : *Êtes-vous optimiste sur le monde d'après-crise ? Certains dirigeants pensent qu'il faut d'abord honorer les salaires et diminuer, au moins à court terme, les investissements "flexibles", dont font partie les recherches*

et les initiatives pour le développement durable. Ne risque-t-on pas, en réalité, un recul au cours des deux prochaines années?

F. M. : Penser que le développement durable permettrait de sauver le modèle fondé sur les rationalités économiques, celles-là même qui nous ont précipités dans la crise et qui sont soutenues par une finance virtuelle et une création monétaire toujours plus importante, serait une profonde erreur. Cette économie n'a plus d'avenir, même au prétexte de sauver l'emploi et même si l'invention d'un nouveau modèle semble impensable. Kate Raworth, qui enseigne à l'université d'Oxford, explique dans son dernier ouvrage, *La Théorie du donut*, que nous devons travailler dans les limites de la planète – qu'elle compare à un donut –, sans laisser les populations marginalisées tomber dans le trou central du gâteau. L'image me semble extrêmement pertinente.

Int. : *On ne peut pas opposer développement durable et économie!*

F. M. : Certes, mais l'économie n'est pas ici la bonne porte d'entrée.

Int. : *L'article de Nicolas Mottis et Vincent Bouchet, paru en mars 2020 sur le site The Conversation, « [Entreprises et objectifs de développement durable : le flou en mouvement](#) », résume bien la question : nous sommes à mi-chemin. Nous devons expérimenter, mettre en place une sorte de recherche-développement sociétale. À la fin des années 2000, Danone a été la première entreprise du CAC 40 à intégrer la responsabilité sociale et environnementale au sein de son conseil d'administration; cela marquait le passage d'une logique managériale de l'entreprise à une logique politique et stratégique. Dix ans plus tard, la question n'est plus seulement celle de la gouvernance d'entreprise, mais de son action dans un monde en crise, action qu'incarnent les ODD. Il nous a fallu trente ans pour comprendre que nous devons basculer. Aujourd'hui, l'envie est là. Nous avons dix ans pour réussir. C'est un écosystème entier que nous devons changer, ce ne sera ni simple ni doux. C'est un moment churchillien. Nous devons nous appuyer sur une économie qui portera les transformations urgentes et nécessaires.*

F. M. : Il sera déterminant que nous menions cette action ensemble : chacun doit agir sans relâche, à son niveau, avec les bons partenaires.

■ Présentation de l'oratrice ■

Florence Morgen : directrice du développement durable du Groupe VYV depuis 2018. Elle a commencé sa carrière en cabinet de conseil en stratégie avant de rejoindre, en 1999, la mutuelle Prévadiès, en tant que directrice de la communication. En 2011, elle deviendra directrice de la responsabilité et de l'innovation sociétales chez Harmonie Mutuelle, poste qu'elle occupera jusqu'en 2018.



Diffusion novembre 2020
