

« ReCOVery : construisons les entreprises de demain »



Synthèse


Pendant 31 jours, l'initiative ReCOVery a mené une réflexion sur les enseignements à tirer de la crise pour reconstruire le monde de demain. Au cours de ces semaines d'échanges, six débats ouverts au grand public ont été organisés entre des représentants du monde économique, associatif et institutionnel. Une plateforme d'échanges en ligne (accessibles sur recovery.wiki et <https://recovery.braineet.com/>), a également permis la remontée de plusieurs centaines de propositions, générant des milliers de réactions et commentaires.

Trois grandes thématiques ressortent de ces échanges.

- **Résilience.** La crise nous invite à repenser la résilience des entreprises face aux crises à venir, qu'il s'agisse de nouvelles pandémies ou des conséquences d'autres crises, environnementales ou sociales notamment.
- **Durabilité.** Les échanges ont fait ressortir une très forte volonté d'engager une transformation profonde, en faveur d'un redémarrage juste et durable de l'économie.
- **Capitaliser sur les changements positifs.** Le confinement et les autres mesures de lutte contre la pandémie ont constitué une expérience sociale inédite. Elles ont modifié nos interactions sociales, notre rapport au travail, aux outils informatiques, notre consommation ou notre mobilité. Nous devons capitaliser sur cette expérience pour retenir les comportements positifs pouvant être généralisés.



Renforcer la résilience	Se transformer vers des modèles plus durables	Capitaliser sur les changements positifs
<ul style="list-style-type: none">▪ Cartographier les risques futurs▪ Diversifier les chaînes d’approvisionnement et les positionnements produits▪ Rapprocher production et consommation	<ul style="list-style-type: none">▪ Accélérer le déploiement des solutions aux enjeux environnementaux et sociaux▪ Faire émerger une culture d’entreprise inclusive▪ Repenser la gouvernance et les indicateurs de performance▪ Mobiliser le secteur financier pour accélérer la transition	<ul style="list-style-type: none">▪ Favoriser le travail à distance▪ Encourager l’adoption des mobilités « douces »▪ S’appuyer sur les nouveaux outils de communication



L'initiative ReCOVery est née d'un constat : la crise engendrée par les événements sanitaires touche l'intégralité des acteurs de nos sociétés avec une puissance inédite. Il est aujourd'hui nécessaire de tirer les enseignements de cette crise afin de promouvoir une croissance plus durable et résiliente, ou « anti-fragile ». Des mouvements structurels profonds sont en train de s'opérer, doivent s'opérer pour ancrer la reprise dans un nouveau cadre économique, sociétal, environnemental, numérique. Il faut donc démarrer ensemble ce travail collectif et écosystémique. Pour que cette réflexion ne reste pas vaine, les contributeurs de l'initiative ont réfléchi à des leviers concrets dont les responsables économiques pourront se saisir facilement et rapidement.

L'implication du gouvernement pour limiter les conséquences négatives sur la santé et sur l'économie est elle aussi sans précédent. Cependant, la sortie de crise ne pourra se faire sans une prise de responsabilité partagée, incluant les acteurs du secteur privé. Les entreprises doivent s'appuyer sur les ressources gouvernementales, non pas pour attendre une contrepartie de sa part, mais afin de proposer une action cohérente et alignée. Ainsi, les entreprises sont invitées à se saisir de ce ralentissement de l'économie pour initier et opérer la transition vers des modèles d'affaires alignant l'ambition économique aux ambitions sociales et environnementales.

La plupart des innovations en cours doivent intégrer ces enjeux pour éviter la sortie de route : traiter rapidement et avec pertinence des informations aujourd'hui complexes et diffuses au sein des outils de prise de décision, structurer les données pour mieux inclure les aspects environnementaux et sociaux, utiliser la centricité client pour inclure les personnes fragiles et prendre en compte les préférences sociales et environnementales des épargnants. Veiller enfin à la sobriété énergétique et numérique.

L'initiative ReCOVery s'adresse donc avant tout aux entreprises, afin d'échanger autour d'initiatives concrètes et de dessiner des directives stratégiques pour une relance respectant les piliers d'un développement durable : une économie saine, croissante et résiliente, respectant les ressources environnementales et donnant toute leur place aux différentes parties prenantes.




L'initiative ReCOVery

Pendant 31 jours, l'initiative Recovery a proposé aux Français, et en particulier aux responsables dans les entreprises, d'échanger ensemble afin de faire émerger des pistes pour un redémarrage juste et durable de l'économie. Cette démarche de dialogue entre entreprises, et ouverte au grand public, se prolongera à partir du 7 juillet par un débat mensuel autour de propositions concrètes sur les 7 prochains mois

Les parties prenantes

Initiée par Fabernovel et Mirova, Recovery est soutenue par une série de réseaux déjà impliqués, à différentes échelles, dans une réflexion sur la durabilité de leur modèle.

- [Ashoka](#)
- [B Lab France](#)
- [BFM Business](#)
- [Finance for Tomorrow](#)
- [France Digitale](#)
- [Institut National de l'économie circulaire](#)
- [La communauté des entreprises à mission](#)
- [La Fabrique de l'Industrie](#)
- [Le collège des directeurs du développement durable \(C3D\)](#)
- [Le Mouves](#)
- [Make Sense](#)
- [Nous sommes demain](#)
- [Pour un Réveil Écologique](#)
- [So Press](#)
- [Réseau Entreprendre Paris](#)
- [The Shift Project](#)
- [Usbek & Rica](#)



Ont pu participer aux débats des représentants d'entreprises, mais également des membres de la société civile et des représentants publics. La démarche s'inscrit par ailleurs dans l'esprit de l'initiative collaborative « 10% pour tout changer », portée par le Haut-Commissariat à l'Économie sociale et solidaire.

Le dispositif

Pendant la durée de l'initiative, six débats réunissant partenaires et grands témoins, ont été organisés en ligne. Les spectateurs étaient ensuite incités à contribuer à leur tour sur ces thématiques¹, en partageant leurs propositions sur la plateforme collaborative Braineet¹. La plateforme « Recovery » est un espace de contributions, d'échanges et de débats sur l'économie que nous souhaitons voir émerger de la crise actuelle.

Les débats ont rassemblé plus de 400 spectateurs chacun, et plus d'un millier de vues cumulées sur leurs rediffusions. A ces chiffres s'ajoutent 37 815 vidéos vues sur LinkedIn, pour 1 302 abonnés ("followers"). La plateforme a suscité 56 000 visites et 1 054 membres inscrits. Pendant les 31 jours de l'initiative, 479 propositions, 493 commentaires et plus de 5 000 marques d'approbation ("likes") ont été émis.

¹ <https://recovery.braineet.com/fr/>



Les grands enseignements

A travers ces différents débats et les contributions sur la plateforme en ligne, trois grands axes de réflexion se dégagent.

- Premièrement, il est nécessaire de travailler sur les vulnérabilités de nos systèmes économiques, afin de renforcer leur résilience.
- Les échanges ont également illustré une très forte volonté de faire émerger une économie d'après crise plus juste et plus durable.
- Enfin, par un bouleversement du quotidien, le confinement nous a fait prendre conscience de bonnes pratiques, qui doivent être soutenues par les entreprises pour être pérennisées.


Renforcer la résilience des entreprises

Malgré toutes les craintes suscitées par la pandémie, nos économies mondialisées ont réussi à maintenir l'essentiel pendant la crise. A l'exception des masques et de certains produits et équipements de santé, la plupart des biens de consommation de première nécessité ont pu continuer à être distribués. A la sortie du confinement, l'activité commerciale pour les secteurs autorisés a repris sans dysfonctionnement majeur.

Pour autant, la crise a renforcé la prise de conscience de la fragilité de nos économies interconnectées et souvent très spécialisées, notamment sur le secteur de la santé. De nombreux décideurs, publics ou privés, affichent une volonté de mieux identifier leurs risques, de repenser leur modèle économique, en termes d'achats mais aussi de positionnement, voire de rapprocher les centres de production et de consommation.

L'approche systémique dans le pilotage et la valorisation des entreprises, qu'on voit se dessiner depuis un certain temps déjà, va devenir vraiment centrale. Les investisseurs et analystes ont aujourd'hui de vraies difficultés à estimer la valeur des entreprises. Plus que jamais, les entreprises doivent convaincre de leur pérennité, et donc de leur capacité de croissance sur le long terme.

En se basant sur les actifs incorporels essentiels de l'entreprise, les talents, clients, écosystème, impact RSE, infrastructures physiques et technologiques, en les reconsidérant à la lumière d'un Nouveau Raisonnable, les entreprises pourront accroître leur résilience, voire



devenir anti-fragiles, et beaucoup plus adaptables face à des risques existants, mais aussi émergents.

Les enjeux d'équilibre dans l'allocation du capital notamment dans un contexte financier dégradé mais aussi le soutien que les investisseurs apporteront dans cette phase de transformation seront déterminants.

Cartographier les risques

De nombreuses analyses ont vu dans la crise du coronavirus un prototype des crises à venir, en particulier de la crise climatique. Pour autant, chaque facteur de risque possède ses spécificités. Les conséquences d'une crise de l'eau ou d'attaques terroristes sur l'organisation de nos sociétés seraient évidemment très différentes de celles d'une pandémie.

Cette crise invite surtout les entreprises à renforcer leurs investissements en matière de cartographie des risques afin de mettre en place les mesures préventives et permettant d'y faire face. Le XXI^{ème} siècle verra émerger de nombreuses menaces, dont certaines très différentes de celles rencontrées au cours de l'histoire. Les entreprises doivent désormais se doter des outils de prospection pour y faire face. En particulier, le changement climatique et la chute de la biodiversité vont, selon toute vraisemblance, faire franchir à nos écosystèmes des points de rupture susceptibles de déstabiliser en profondeur nos économies. Les acteurs publics et privés doivent favoriser l'émergence, la robustesse et la diffusion de ces outils.

La première crise du coronavirus a été une crise de data ; les gouvernements n'ont pas forcément mal réagi mais par manque de données fiables, ils ont pris du retard. C'est une problématique collective et globale : on aurait gagné du temps si les data avaient été analysées et comprises. Faut-il inventer une data d'intérêt général ?

La technologie pourrait aussi avoir un impact sur la santé, avec une barrière forte aujourd'hui dans l'interopérabilité des données : aujourd'hui les systèmes ne se parlent pas. Demain les données des patients pourraient être stockées à l'abri, et nourries par les médecins mais aussi par vos objets connectés. Toutes ces données pourraient permettre de mieux anticiper les besoins en lit, assister les médecins, etc...

Et si... Quelques pistes d'engagement pour les entreprises


- Réaliser et publier une cartographie des risques émergents, ré-évaluée chaque année, ainsi que des scénarios de contingence (mitigation plans).
- Réaliser et rendre compte des stress-tests réguliers pour évaluer la résilience de l'entreprise à différents scénarios ; illustrer l'application de ces résultats aux décisions stratégiques.
- S'allier avec des pairs pour développer des méthodologies permettant de mieux comprendre, mesurer et quantifier l'impact de ces risques émergents.
- Poser des codes de conduite et d'éthique sur la protection des données, vérification de la frugalité des algorithmes à l'échelle (cf. blockchain), etc. pour une politique nationale de collecte et exploitation des données qui crée un consensus public éclairé et partagé par les acteurs en capacité et en responsabilité.

Diversifier les achats et les modèles économiques

En l'espace de quelques jours, certaines chaînes d'approvisionnement ont été interrompues, des pans entiers de l'économie se sont arrêtés affectant très sévèrement les entreprises dont la production en dépendait. Cette rupture questionne le modèle de mondialisation dont les acteurs économiques voire certains pays ont atteint des niveaux de spécialisation sans précédent. Si cette hyperspécialisation permet des gains d'efficacité importants, elle implique une plus forte fragilité en cas de crise.

Face aux nouvelles typologies de risques, les entreprises doivent envisager de diversifier leurs fournisseurs afin de réduire leur dépendance à une source unique.

La crise pousse également à remettre en question certains modèles économiques traditionnels. Les technologies sont passées à l'échelle pour permettre la distanciation sociale. Le paiement mobile évidemment, mais aussi des technologies autour de la santé comme la téléconsultation, ou encore tout simplement le travail à distance ou la montée en puissance du e-commerce. Des technologies hier exploratoires vont potentiellement devenir des barrières à l'entrée pour les entreprises qui ne les adoptent pas. L'intégration entre le *offline* et *online* qui était déjà



pour beaucoup d'entreprises un sujet stratégique va devenir encore plus critique.

Les acteurs du transport et de la logistique ont dû faire évoluer rapidement leur offre pour apporter une réponse satisfaisante dans l'urgence de la pandémie. Ils devront également se préparer aux menaces futures (distanciation physique, mise en place de tests...) mais aussi à faire face aux transformations environnementales.


Et si... Quelques pistes d'engagement pour les entreprises

- Réaliser et publier les plans d'actions en matière de résilience.
- Réaliser et publier les cartographies de l'économie des écosystèmes (parties prenantes au sens large : fournisseurs, producteurs, etc.), de dépendance aux fournisseurs par typologie et par région.
- Réaliser et publier les tests de résistance à un environnement dégradé (stress tests), associés au mix produit.
- Open-sourcer les modèles et les rendre disponibles à son écosystème.

Rapprocher production et consommation

Au-delà de la diversification, la résilience des entreprises passera également très certainement par une résurgence des circuits courts. En effet, des circuits dans lesquels lieux de production et lieux de consommations sont rapprochés limitent la vulnérabilité face aux chaînes d'approvisionnement internationales.

Ces « relocalisations » nécessitent de porter une attention particulière à la fois sur les secteurs concernés et leur échelle. Tous les secteurs doivent-ils être concernés ? Seulement certains secteurs ? En fonction de la valeur ajoutée du territoire ? De question de sécurité nationale ? Certains secteurs comme la santé ou l'alimentation, voire l'énergie ou les télécommunications, seront plus susceptibles d'être relocalisés. A l'inverse, la production de biens courants comme le textile ou les ordinateurs sont moins susceptibles d'être massivement relocalisés. Au-delà du type d'activité, le rapprochement des lieux de production aux



lieux de consommation nécessite également de s'interroger sur l'échelle pertinente du circuit « court » (local, national, continental).

Dans tous les cas, ces relocalisations sont susceptibles d'augmenter les coûts de production et donc de mettre en péril la compétitivité des acteurs concernés. Il est nécessaire de s'assurer d'un soutien des pouvoirs publics et des consommateurs afin d'assurer la pérennité de ces approches.

Nous insistons sur le fait que la valeur humaine est clé : il faut donner les moyens à tous de garder les talents en Europe et non d'aller acheter des compétences offshore à moindre coût. Il s'agit également d'accompagner le changement à travers le développement et la montée en compétences des populations étudiantes et salariées, notamment sur les nouvelles technologies.


Et si... Quelques pistes d'engagement pour les entreprises

- Initier et rendre compte des réflexions en matière de circuits-courts.
- Prendre des engagements chiffrés en matière de relocalisation.
- Prendre des engagements chiffrés en matière de rétention des talents en Europe.

Faire émerger des modèles économiques plus justes et durables

La pandémie nous a violemment rappelé qu'ignorer certains facteurs de risque finit par coûter très cher à nos sociétés, à la fois en termes humains et économiques. Les conséquences des crises environnementales et sociales à venir seront probablement bien plus lourdes que celles de l'épidémie de coronavirus que nous subissons actuellement. Il est plus que jamais nécessaire de faire émerger des modèles économiques plus justes et durables. Le défi est immense.

La crise du COVID19 conduira à une baisse des émissions de ~8 % des émissions en 2020 par rapport à 2019. Limiter la hausse des températures bien en dessous de 2°C comme le prévoit les accords internationaux implique dans les décennies à venir de réduire chaque année les émissions dans une proportion équivalente. Socialement, la crise



économique qui s'annonce va frapper de plein fouet les plus précaires. Des actions fortes permettant d'atténuer ce choc, de mieux protéger et de mieux redistribuer, sont nécessaires pour éviter une précarisation massive qui déstabiliserait en profondeur nos économies.

Accélérer le déploiement des solutions aux enjeux environnementaux et sociaux

Pour répondre à ces défis, de nombreux secteurs économiques doivent se réinventer rapidement, afin d'accélérer le déploiement des solutions aux enjeux environnementaux et sociaux. La taxonomie européenne propose un premier cadre permettant aux entreprises et aux acteurs financiers de flécher les secteurs prioritaires pour répondre au défi climatique. Les acteurs privés peuvent s'inspirer de cette approche pour étendre leurs actions à d'autres enjeux, environnementaux, sur les questions de préservation de la biodiversité par exemple, mais aussi sociaux, en développant des produits plus sains, des solutions innovantes en matière de santé ainsi que des offres adressées spécifiquement aux populations les plus fragiles.

Et si... Quelques pistes d'engagement pour les entreprises

- Afficher une stratégie développement durable orientée produits et services et quantifiée.
- S'engager à limiter au maximum les déplacements transrégionaux humains et de marchandises.
- Prendre des engagements chiffrés en matière de développement des produits verts et/ou sociaux.
- S'engager à reverser annuellement une partie des bénéfices à des fonds ou associations type « 1% for the Planet ».

Faire émerger une culture d'entreprise inclusive

Cette transformation des modèles économiques devra s'appuyer sur des approches en « écosystèmes », valorisant l'ensemble des parties prenantes des entreprises. La transformation passera par une émulsion de tous les acteurs, que ce soient les employés à tous les niveaux hiérarchiques, les fournisseurs et sous-traitants, les consommateurs, les régulateurs ou encore les paires.

L'entreprise doit promouvoir l'engagement des différentes parties prenantes, en interne comme en externe, autour des sujets sociétaux et environnementaux. En ce sens, la formation des collaborateurs, la sensibilisation des clients, la mise en place d'actions de plaidoyer responsable autour des problématiques environnementales et sociales est un premier pilier d'action. Plus généralement, les systèmes managériaux et les modalités d'évaluation des collaborateurs méritent d'être revus à l'aune de ces critères.


Et si... Quelques pistes d'engagement pour les entreprises

- Réaliser chaque année une concertation de parties prenantes et rendre compte de l'application des résultats dans les choix décisionnels.
- Intégrer des objectifs sociaux et environnementaux à la rémunération des dirigeants mais aussi des collaborateurs.
- Intégrer systématiquement le développement durable aux formations et promouvoir les mesures de sensibilisation et d'engagement des collaborateurs.

Repenser la gouvernance et les indicateurs de performance

Faire émerger une culture d'entreprise plus inclusive passe également par une réflexion autour des modalités de gouvernance. En particulier, la formalisation d'une mission d'entreprise, dépassant la simple poursuite de performance économique apparaît comme une étape structurante de cette transformation, afin de définir la valeur ajoutée, économique, sociale et environnementale recherchée par l'entreprise.

Cette démarche implique d'initier une réflexion sur la comptabilité environnementale, sociale et économique, pertinente au regard de chaque activité. En effet, dans une logique de valorisation de la valeur



ajoutée, il est nécessaire de promouvoir des principes de triple comptabilité intégrant les différentes ressources : économiques, environnementales et sociales.

Et si... Quelques pistes d'engagement pour les entreprises

- Initier une réflexion collective sur la raison d'être et la mission d'entreprise.
- Faire labelliser cette démarche en s'inspirant de modèles type BCorp.
- Proposer un rapport d'impact et intégrer des critères environnementaux et sociaux à la performance (e.g. comptabilité en triple capital au moins sur certaines branches d'activités).
- Intégrer des lanceurs d'alerte "éthique, environnemental, social" dans les effectifs salariés.

Mobiliser le secteur financier pour accélérer la transition

Le secteur financier a un rôle important à jouer pour accélérer la transition vers une économie durable. Les investisseurs, les banquiers ou les assureurs sont chacun responsables de l'allocation du capital en faveur d'actifs à forte valeur ajoutée environnementale et/ou sociale et faire émerger des comportements responsables.

Le secteur financier a également un rôle à jouer en matière d'influence des comportements, que ce soit à travers les politiques de vote ou le dialogue qu'il peut engager avec les entreprises ou les pouvoirs publics. Les questions de développement durable doivent être au cœur de ces stratégies d'« engagement ».

Et si... Quelques pistes d'engagement pour le secteur financier

- Prendre des engagements chiffrés en matière d'investissement responsable.
- Intégrer les questions de développement durable au sein des politiques de vote.
- Adopter une politique de dialogue et d'engagement favorisant l'émergence d'une économie durable.
- Toujours arbitrer en faveur des modèles économiques durables, et refuser le financement des modèles économiques uniquement basés sur le couple low cost / volume.

Pérenniser les progrès et changements positifs liés au confinement

La pandémie et les mesures mises en place par les gouvernements bouleversent non seulement nos économies mais également nos quotidiens, nos modes d'organisation du travail, de déplacement ainsi que notre rapport aux autres. Contraints de travailler à distance, nous avons dû questionner sur notre rapport au travail. Contraints de rester chez nous, nous avons été amenés à repenser nos achats, nos divertissements et interactions sociales grâce à l'utilisation massive des nouvelles technologies.

Favoriser le travail à distance

D'un point de vue organisationnel, les événements de ces derniers mois ont rendu nécessaire la réflexion autour des méthodes de travail ou des modes de management. Le confinement a eu le mérite de faire prendre conscience qu'une partie des déplacements s'avère à la fois inutile, onéreuse, et questionnable d'un point de vue environnemental. Dans un monde où la technologie rend possible visioconférences et travail à distance sans (ou presque) discontinuité, beaucoup se mobilisent pour que le télétravail ne demeure pas qu'une solution de crise. Cependant, ce mode d'organisation, dont le déploiement a été forcé et extrêmement rapide, a également révélé et exacerbé certaines difficultés. La mise en place du télétravail à plus grande échelle doit être choisie par le collaborateur et accompagnée par les employeurs. De plus, cette stratégie doit être accompagnée d'une réflexion à haut niveau sur l'équilibre entre flexibilité, motivation, et bien-être au travail. Il doit s'adapter aux besoins de chaque collaborateur, pour promouvoir l'apprentissage, l'épanouissement du collaborateur et ne pas accentuer des inégalités préexistantes.

Et si... Quelques pistes d'engagement pour les entreprises

- Reconsidérer le rapport travail/ présence dans les locaux de l'entreprise et accompagner dans les secteurs où cela est possible le déploiement du télétravail, au moins un jour par semaine

- Suivre et s'engager à réduire considérablement l'impact des déplacements des collaborateurs pour motif professionnel

Développer une approche raisonnable du numérique


Le confinement a également accéléré la transition vers le digital : visio-conférences, webinar, e-commerce, Stop-covid. La situation invite à renforcer les investissements dans les nouvelles technologies. Cependant, si cette période a permis d'identifier les points forts, elle témoigne aussi des limites de ces outils (sécurité, liberté etc.). Les entreprises sont donc invitées à une réflexion en profondeur sur la place qu'elles veulent donner à ces outils : dans l'offre d'un produit ou l'organisation interne, afin d'en maximiser les bénéfices tout en ayant conscience des limites. En particulier, les questions de lien social, de protection des données privées et d'empreinte environnementale de ces outils nécessitent une prise de recul.

Notre usage du numérique, qui a déjà bouleversé nos vies, activités et usages, doit une nouvelle fois se transformer pour en faire l'allié principal de la transition écologique. Pour ce faire, il est urgent de réduire de manière significative l'empreinte du digital – qui, bien qu'invisible, est réelle –, de repenser nos modes de conception et d'usage pour une technologie plus verte, plus utile et pertinente. La sobriété numérique doit devenir l'ambition des entreprises au coeur de la transition numérique.

Encourager l'engagement individuel : l'adoption des mobilités « douces » et alimentation plus durable

Le confinement a permis d'expérimenter à grande échelle des villes où la place des déplacements motorisés, et les nuisances associées (pollution de l'air, bruit) sont fortement réduits. S'inscrivant dans les logiques de réduction de l'empreinte environnementale et de renforcement du travail à distance, la crise nous invite à reconsidérer la place donnée aux véhicules thermiques dans les villes. Les entreprises ont ainsi un rôle à jouer afin d'encourager l'adoption par les salariés des mobilités « douces » : marche, vélo, véhicules électriques.

Les chaînes d'approvisionnement alimentaires internationales faisant face à des perturbations, la consommation alimentaire s'est elle aussi vu



questionnée : aliments provenant du bout du monde, ne respectant plus le rythme des saisons, place trop importante de la viande, trop fort recours aux engrais et pesticides.

Et si... Quelques pistes d'engagement pour les entreprises


- Proposer des aides financières aux salariés pour favoriser les mobilités douces.
- Encourager (quitte à augmenter le budget par repas) le développement d'une alimentation plus saine et raisonnable en restauration collective.

*

Nous amorçons déjà l'entrée dans ce « monde d'après » qui a fait l'objet de temps de débats et d'échanges au cours des dernières semaines. Ce moment historique peut constituer un virage décisif vers l'émergence d'une économie plus durable et plus inclusive. Malgré les difficultés traversées, malgré les urgences à gérer, nous devons poursuivre nos efforts pour accélérer la transformation de nos sociétés.

Le secteur privé a plus que jamais un rôle crucial à jouer dans ce processus. En France, les débats et échanges au sein de ReCOVery ont bien montré que de nombreux acteurs suivent déjà ce chemin. Les pistes d'engagement identifiées offrent un premier canevas d'actions pour diffuser les bonnes pratiques et inscrire cette dynamique dans la durée. En se saisissant pleinement de ces questions, la France dispose probablement d'une réelle occasion de montrer que des alternatives existent et de jouer un rôle de premier plan dans l'émergence d'une économie mondiale transformée.

Il est « l'heure d'agir » pour deux domaines clés de l'économie : la finance et le numérique. Ces domaines ont en commun d'être des leviers transverses pour les autres secteurs. Ils doivent jouer leur rôle et tenir leurs promesses dans l'identification et la mise en œuvre de solutions puis leur passage à l'échelle. Avoir le mandat de mettre en œuvre ces ambitions et de concevoir le futur, que ce soit en le finançant ou en les amplifiant par le numérique (participation, mesure d'impact, rapidité et universalité des solutions) est loin d'être anodin. C'est même vertigineux.



C'est le message que nous avons voulu porter en créant et en soutenant l'initiative ReCOVery.

Nous portons la responsabilité de contrer les réflexes court-termistes et généraliser les solutions durables. Pour paraphraser la loi de la relativité d'Einstein, la finance et le numérique « *sont des outils puissants. L'usage qu'on en fait dépend de l'homme, pas de l'outil.* »