



DES NOUVEAUX RÉCITS

POUR QUOI FAIRE ?

DES RÉCITS POUR TRANSFORMER LES ENTREPRISES.
5 PROPOSITIONS POUR AGIR.



Observatoire
de la responsabilité
sociale
des entreprises



SOMMAIRE



04 > ÉDITO D'HÉLÈNE VALADE

06 > 1. LE RÉCIT, AU CŒUR DES ENJEUX DE LA RSE

08 > 2. PARTAGES D'EXPÉRIENCES

10 > 3. DÉFINITION ET RÔLE DANS LA TRANSFORMATION

14 > 4. POUR UNE ÉTHIQUE DU RÉCIT

16 > 5. CONCILIER NOUVEAUX RÉCITS ET RÉALITÉ IMMÉDIATE DE L'ENTREPRISE

18 > 6. DIFFUSER DES NOUVEAUX RÉCITS : RÔLE ET ÉCUEILS DE LA COMMUNICATION

20 > 7. LES INDUSTRIES CULTURELLES ET CRÉATIVES, FER DE LANCE DES NOUVEAUX RÉCITS ?

25 > 8. NOS 5 PROPOSITIONS POUR AGIR

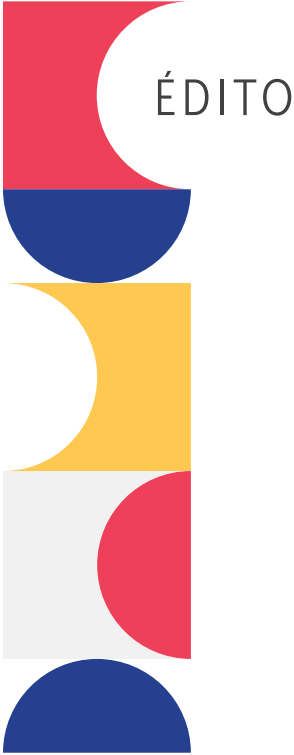
28 > TÉMOIGNAGES ET PRATIQUES

42 > RESSOURCES À VOTRE DISPOSITION

46 > LISTE DES CONTRIBUTEURS

50 > REMERCIEMENTS





La projection anxieuse dans un monde à 4° ou à l'inverse la convocation des innovations technologiques pour faire désirer le futur n'ont pas rempli leur objectif : elles échouent à déclencher les transformations nécessaires à l'avènement d'une société à la fois plus durable et plus inclusive.

Dans un tel contexte, les entreprises sont dans l'embarras. Elles tentent de définir leurs nouveaux rôles en parlant d'entreprises régénératrices ou contributrices ; en réalité, elles sont en quête d'une mécanique narrative qui leur permette de mobiliser le corps social dans une logique transformatrice capable d'opérer la transition. Elles cherchent en fait à donner l'envie : l'envie de se « retrousser les manches », l'envie d'être combattif, l'envie d'agir autrement, individuellement et collectivement pour repousser les limites planétaires.

En d'autres termes, elles sont en quête de récits transformatifs, ce qui renvoie à une équation redoutable : comment sortir du *greenhushing*, pour rendre le changement à la fois opérationnel et désirable, sans pour autant tomber dans le *greenwashing* ?

C'est cette quête que l'ORSE a voulu analyser en réunissant une vingtaine de ses membres pour comprendre, recueillir des témoignages, identifier les bonnes pratiques et pourquoi pas, vous donner à tous envie...d'écrire vos nouveaux récits !

Bonne lecture,

HÉLÈNE VALADE, PRÉSIDENTE DE L'ORSE



LE RÉCIT, AU CŒUR DES ENJEUX DE LA RSE

Les défis que notre société doit relever pour s'assurer un développement durable et inclusif, amènent tous les champs de la vie et de l'activité humaine à se transformer radicalement, de plus en plus rapidement, et désormais sous la pression de l'urgence. La société civile, les entreprises, les collectivités publiques, l'État, inventent de nouvelles façons de faire et de produire, de consommer, de concevoir les produits et services. Plus largement nous réinventons notre vision du monde : notre rapport avec le vivant et la nature, les relations sociales, la place du travail dans la vie, l'équité et la justice, la solidarité, le bonheur... en somme tout ce qui contribue à « faire société ». Le développement durable est devenu

un enjeu culturel, au sens le plus large du terme. Ce n'est pourtant pas le mot culture qui revient de plus en plus souvent dans les conversations, mais une pluralité de mots : récits, imaginaires, narratifs, représentations. Des représentations à changer, de nouveaux récits et narratifs à écrire, de nouveaux imaginaires à inventer. Si le monde de la culture considère qu'il est de sa responsabilité de contribuer largement à l'écriture de nouveaux récits, à l'invention de nouveaux imaginaires, ces questions sont en réalité au cœur de toutes nos activités, de façon souvent sous-jacente. La journaliste, Claire Legros écrit par exemple dans le journal *Le Monde* que « *l'invention du déchet est d'abord un phénomène urbain, concomitant à l'idée d'abandon à une nature perçue comme extérieure au cycle de la vie humaine* »¹.

Elle cite l'urbaniste, Sabine Barles : « *Tout un système de pensée se met en place, où les matières et les objets hier jugés précieux peuvent désormais être jetés après usage* »². On comprend en lisant ces lignes que notre représentation de la nature a changé du fait d'une moindre proximité ; ce qui nous était familier nous est devenu étranger, ce qui avait de la valeur dans un contexte ne l'a plus dans un autre (avant, le cas échéant, de reprendre de la valeur, comme dans le cas des déchets, ou de certains déchets). Et l'historien Jean-Baptiste Fressoz écrit à

propos d'un film promotionnel produit par Ford : « *En 1969, l'entreprise Ford vantait la qualité de ses voitures avec [les] images saisissantes d'une mine de charbon à ciel ouvert* »³. Ce qui aujourd'hui pourrait être l'emblème d'une destruction de la nature, exprimait dans ce film une forme de puissance hyper valorisée.



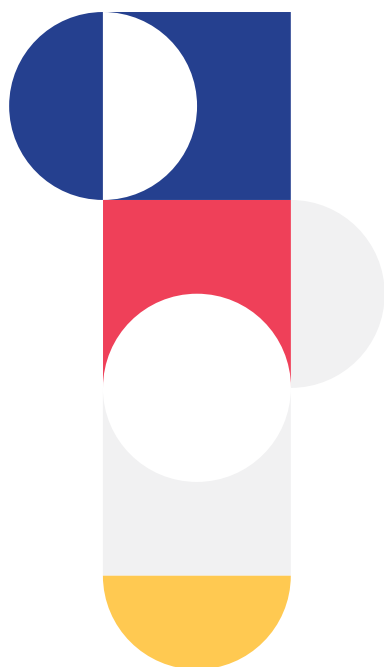
1. Édition numérique du 2 février 2024.

2. *L'Invention des déchets urbains. France : 1790-1970* (Champ Vallon, 2005).

3. *Sans transition – Une nouvelle histoire de l'énergie* (Seuil, 2024, p. 137) avec renvoi au film de 1969 <https://www.youtube.com/watch?v=9G0IPpr9-0Y>



PARTAGES D'EXPÉRIENCES



La principale raison qui a suscité cette proposition de l'Orse tient dans le constat esquissé plus haut : les « nouveaux récits » sont devenus un objet d'intérêt pour de nombreux acteurs et leur absolue nécessité semble s'imposer à tous comme une évidence. Il était naturel qu'un observatoire comme l'Orse s'intéresse au sujet, et c'est de ce sujet précisément que des membres de l'Orse, formant un groupe à géométrie variable de dix-neuf personnes, sont venus débattre environ une fois par semaine entre fin mai et mi-juillet 2024, au cours de six rendez-vous de deux heures. Deux mois de réflexions et d'échanges passionnants, portés par des personnes engagées et partageant peut-être une même intuition : la question des récits est-elle un nouvel horizon de la RSE ?

Invite-t-elle à la transformation de la fonction RSE/Développement Durable en entreprise ?

Les ateliers ont été animés de telle sorte à laisser émerger d'eux-mêmes des axes de réflexion au lieu de les décider d'emblée, en s'appuyant sur les témoignages des membres du groupe. Douze heures, c'est peu pour un sujet aussi vaste et touffu que les nouveaux récits, qui sous leurs allures d'évidence ne vont pas sans poser quelques difficultés, ne serait-ce que de définition. Les échanges ont néanmoins permis de dégager et formuler quelques constats, et quelques idées aussi, qui seront à n'en pas douter à nouveau questionnées si une suite est donnée à ce premier cycle. A partir d'un travail initial de décryptage de la notion de nouveaux récits⁴, les débats ont rapidement dégagé quelques thèmes de réflexion : les méthodes pour produire de nouveaux récits ; les risques de confusion (les liaisons potentiellement dangereuses) entre ces nouveaux récits et la communication (son objet, ses méthodes) telle qu'elle est pratiquée au quotidien par les entreprises⁵ ; le possible hiatus entre un nouveau récit qu'une entreprise pourrait produire et la réalité de sa propre transformation ; ainsi que la question éthique que soulèvent les nouveaux récits.



4. A posteriori, on peut même dire que l'ensemble du cycle d'ateliers aura été un travail de décryptage.
5. On notera que ce que l'Ademe produit sur les récits et les imaginaires est précisément publié sur un site consacré à la communication responsable.



DÉFINITION ET RÔLE DANS LA TRANSFORMATION

Si on s'en tient à la définition proposée par le Centre national de ressources textuelles et lexicales, c'est très simple : un récit est la « présentation (orale ou écrite) d'événements (réels ou imaginaires)⁶ ». Si on regarde la façon dont la notion de récit est évoquée ou mobilisée dans des écrits ou des débats, notamment en lien avec la transition écologique, ça se complique un peu. Prenons quelques exemples⁷.

Dans un article présentant le parcours Nouveaux imaginaires 2024 de la Convention des entreprises pour le climat, Marina Fabre Soundron, directrice de la rédaction de Novethic, parle de « récits alternatifs, s'émancipant des imaginaires dominants »⁸. Sur le site que

l'Ademe consacre à la communication responsable, l'agence écrit dans une rubrique intitulée, *La puissance des récits* : « Pour relever les défis sociaux et écologiques, nous devons réussir à transformer en profondeur nos sociétés et rendre ces métamorphoses désirables pour tous. Cela implique forcément de renouveler nos représentations sociales et nos imaginaires collectifs à travers de nouveaux récits. Ces derniers peuvent en effet nous permettre de réajuster notre symbolique en diffusant des valeurs et des normes sociales plus respectueuses du vivant et de l'humain »⁹. Là encore le lien avec des imaginaires est explicite ; il s'agissait plus haut de s'en émanciper, ici de les renouveler. D'alternatifs, les récits sont devenus nouveaux, et ils sont mobilisés pour obtenir quelque chose : la transformation (ou le renouvellement) des imaginaires, des valeurs, des représentations sociales, *in fine* des normes sociales. Cette mobilisation à des fins très explicites, on la retrouve dans une autre rubrique du même site, consacrée à la « bataille des imaginaires » : « En intégrant à la fois des dimensions rationnelles et émotionnelles, les récits permettent alors d'infuser des imaginaires et de nous mettre en mouvement pour mener à bien des projets collectifs »¹⁰. Au passage, un premier élément de méthode nous est donné.

Le sujet s'étoffe et se ramifie encore

dans le texte de l'appel à projets du programme Érable¹¹. « Mobilisateur, le récit est d'intérêt et d'importance pour l'émergence, la définition et la mise en œuvre de politiques publiques. Il représente une forme que revêtent les éléments cognitifs attachés à un sujet. Il peut être une composante d'un discours plus vaste, donner de la substance, fournir des normes de comportement, dramatiser un contexte ou soulever des émotions. Un récit sur les applications positives de la

6. <https://www.cnrtl.fr/definition/récit>

7. Partagés avec le groupe au premier atelier, ils ont été le point de départ du travail de décryptage.

8. Article publié sur Novethic (<https://www.novethic.fr/economie-et-social/transformation-de-leconomie/quand-les-entreprises-semblent-des-nouveaux-imaginaires>) le 19 mars 2024.

9. Source : site de l'Ademe sur la communication responsable : la puissance des récits. Cet extrait pourrait à lui seul justifier plusieurs pages d'analyse sémantique (<https://communication-responsable.ademe.fr/la-puissance-des-recits>).

10. Source : site de l'Ademe sur la communication responsable : la bataille des imaginaires.

11. Inscrit dans la stratégie nationale pour la biodiversité 2030, Érable est un programme « qui mobilise les Élus par la Recherche-Action sur la Biodiversité Locale. Il vise à accompagner les collectivités locales dans la construction d'une mise en récit de la biodiversité, en documentant et encourageant les initiatives visant à renouer avec la nature dans les projets locaux. » (<https://erable.archi.fr/le-programme-erable>) Mettre en récit la biodiversité dans les territoires (texte de l'appel à projets > https://erable.archi.fr/sites/default/files/pièces-jointes/Consultation_de_recherche-action_permanente_ERABLE_1.pdf).

préservation de la biodiversité peut, par exemple, servir à soutenir un projet en faveur du vivant. De plus, des politiques et mesures sociétales ambitieuses en termes de changement transformateur aux bénéfiques des sociétés et de la biodiversité exigent des scénarios convaincants. Elles nécessitent aussi de tenir compte de la pluralité des imaginaires, des récits de acteurs, des valeurs – positives ou négatives pour la biodiversité –, ainsi que des représentations des interactions entre les humains et le reste des vivants, des relations entre imaginaires, récits et représentations. (...) Méthode de communication qui consiste à substituer à la simple présentation d'informations ou à des analyses d'idées des récits à caractère exemplaire, la mise en récit peut prendre différentes formes : elle peut documenter le réel, raconter l'existant, en pouvant s'appuyer sur le passé ; elle peut établir des scénarios avec les projections scientifiques, en croisant les disciplines, raconter les futurs envisagés ; elle peut se servir de la fiction pour imaginer les futurs, raconter ce qu'il pourrait advenir, pouvant aussi mobiliser la rétro-prospective. À ces 3 types de mises en récit, des formes hybrides peuvent aussi émerger. »

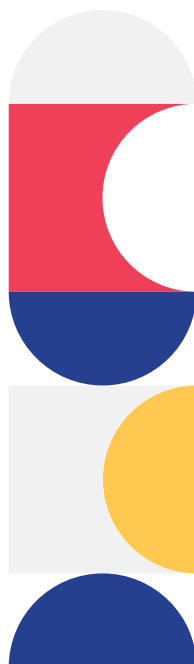
Les deux exemples de l'Ademe et du projet Érable sont des invitations à produire de nouveaux récits propices à l'émergence d'un monde meilleur

(désirable, souhaitable) ; la notion (de récit) y est parfaitement explicite. Celle-ci est cependant le plus souvent implicite, sous-jacente, comme l'illustrent les exemples suivants (il y est d'ailleurs moins question de récit que de représentation et d'imaginaire). Ainsi, quand Olivier Hamant, chercheur à l'Inrae et directeur de l'institut Michel Serres, explique la nécessité (et l'urgence) de remplacer la recherche de performance par celle de robustesse, on comprend bien que cela nécessite de déconstruire un récit, de s'en émanciper, pour en construire un nouveau¹².

Sans rapport cette fois-ci avec la transition écologique, l'économiste Daniel Cohen¹³ nous rappelle dans : *Une brève histoire de l'économie*, le pouvoir d'influence des contenus audiovisuels : « *Les femmes du monde entier ont vu à la télévision un modèle qui les a fascinées : celui de femmes occidentales dont le mode d'existence (télévisuel) est devenu pour elles une aspiration à la liberté. Les telenovelas brésiliennes se sont révélées plus fortes que l'Église, qui était pourtant parvenue à bloquer le planning familial.* »¹⁴ Plus loin dans le même ouvrage, il évoque le pouvoir de transformation de l'action elle-même (sans doute plus profond et durable que celui des récits) : « *L'invention du fordisme avait profondément transformé l'imaginaire de son époque. C'est au cœur du monde industriel dense*

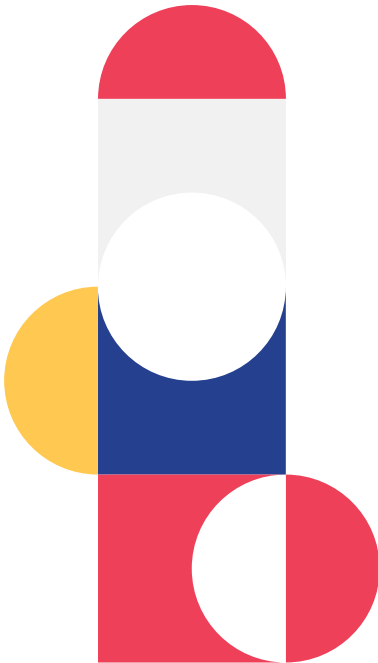
qu'il avait créé que le syndicalisme avait pu triompher »¹⁵. Le premier extrait met au passage en exergue le rôle et les moyens spécifiques des entreprises créatrices de contenus dans la création (et la diffusion) de nouveaux récits. Le deuxième n'est pas sans rapport avec une idée fondamentale, formulée dès le premier atelier : les entreprises ne peuvent pas légitimement ni efficacement produire et porter de nouveaux récits si elles n'opèrent pas leur propre transformation¹⁶. Deux points qui reviendront régulièrement et jusqu'au bout dans les débats du groupe.

12. Olivier Hamant est l'auteur de *La troisième voie du vivant* (Odile Jacob, 2022) et de *Antidote au culte de la performance* (Gallimard, collection Tracts, 2023).
13. Daniel Cohen a notamment été directeur du département d'économie de l'École normale supérieure, président et membre fondateur de l'École d'économie de Paris, et créateur du Cepremap (Centre pour la recherche économique et ses applications).
14. *Une brève histoire de l'économie* (Albin Michel, 2024, pp. 37-38.)
15. *Ibid.*, p. 87.
16. Thierry Libaert, conseiller au Comité Economique et Social Européen, dit-il autre chose, dans une note d'analyse récemment publiée par la fondation Jean Jaurès, quand il pose cette question : *« Comment expliquer ce décalage extrême entre la promotion effectuée par les annonceurs et les publicitaires autour de la question des imaginaires et la quasi totale absence de réponse sur la compatibilité même de la fonction publicitaire aux enjeux de la transition écologique et à la lutte contre le dérèglement climatique ? »*





POUR UNE ÉTHIQUE DU RÉCIT



Précisons ou rappelons avant de poursuivre que les (nouveaux) récits auxquels nous nous intéressons ici, l'objet de travail du groupe réuni par l'Orse, sont ceux qui ont pour objectif, déclaré ou non, de contribuer à la transformation de nos sociétés, pour qu'elles soient plus justes et compatibles avec les limites planétaires ; et plus spécifiquement les récits produits par des entreprises ou auxquels elles contribuent.

Les récits sont des outils (on aurait envie d'ajouter : ni plus, ni moins), qui véhiculent le sens, les valeurs et représentations qu'y mettent ceux qui les écrivent. L'intention de ces derniers et les représentations qu'ils promeuvent ne sont pas neutres. Certains exemples présentés plus haut en sont la parfaite illustration, et concernant

les nouveaux récits de la transition écologique, la volonté d'influence est explicite. Il y a donc une question éthique à la clé.

Un point fondamental a fait consensus tout au long des échanges : pour être légitime (et solide), un récit ne peut être que co-écrit par un réseau de parties prenantes. Pourtant, la conversation est très régulièrement revenue, comme malgré soi, à des questions de technique du récit, allant puiser dans les sciences sociales et les neurosciences les ingrédients et les recettes d'un « bon » récit, insistant notamment sur la nécessité pour un récit d'être positif et de rendre ce qu'il décrit désirable. Rendre désirable, c'est-à-dire faire entrer ce qu'il décrit, ce qu'il propose, dans une fenêtre d'Overton de la transition écologique. Ce que dit Valérie Zoydo, auteure-réalisatrice et co-fondatrice de l'Assemblée citoyenne des imaginaires, dans une interview accordée au magazine The Good, en donne une assez bonne synthèse : *« un nouveau récit doit rester un récit avant tout, avec les codes du storytelling et d'une bonne histoire. A savoir : faire rêver, comprendre une part d'émotionnel, suivre un chemin initiatique, placer éventuellement quelques obstacles, mais aussi des ingrédients utopiques ou même parfois dystopiques, l'idéal étant d'être à la convergence des deux. »*

Il y a là une forme de contradiction : en effet, comment à la fois admettre la nécessité d'une manipulation, même bien intentionnée (« for good »), des ressorts de la psyché humaine parce que la situation l'exigerait, et défendre en même temps celle d'une co-construction de récits, qui tout en visant une vision partagée, suppose un dialogue de confiance et assume la confrontation et le désaccord ? Si nous admettons qu'il doit y avoir une multiplicité de récits (voire qu'il ne peut en être autrement), pouvons-nous être prescriptifs sur leurs finalités, leurs ingrédients et leurs contenus ? Est-il possible de résoudre ce hiatus ? Une chose est sûre, pour les membres du groupe de travail : la coopération avec les parties prenantes est constitutive de la responsabilité sociétale des entreprises, en conséquence ces parties prenantes sont appelées à contribuer aux nouveaux récits des entreprises.



CONCILIER NOUVEAUX RÉCITS ET RÉALITÉ IMMÉDIATE DE L'ENTREPRISE

Les nouveaux récits, qui promeuvent la transition vers un modèle de société plus durable et inclusif, peuvent aller à l'encontre des intérêts économiques et financiers de court terme de beaucoup d'entreprises, en premier lieu celles produisant et vendant des biens de consommation¹⁷. Pour travailler sur de nouveaux récits de façon sérieuse, sincère, crédible, les entreprises devront donc se projeter sur de nouveaux modèles d'affaires, et pour ce faire dissocier ce travail de long terme de leurs enjeux business de court terme. Exercice sans doute complexe pour des comités

exécutifs qui doivent rendre des comptes à leur conseil d'administration (et pour des conseils d'administration qui doivent rendre des comptes à leurs actionnaires).

Pourtant, à l'inverse se pose également pour les entreprises la question des risques qu'elles encourent à moyen et long termes si elles ne transforment pas leurs modèles d'affaires. Elles devront donc s'intéresser à ces nouveaux récits, que ce soit pour écrire leur propre récit ou pour s'inscrire dans des démarches portées par d'autres acteurs (des collectifs, des collectivités publiques). Pour ce faire elles devront dépasser leur horizon financier de court terme et s'interroger sur la façon dont leur mission et leur modèle d'affaires doivent évoluer pour répondre aux besoins d'une société plus soutenable.

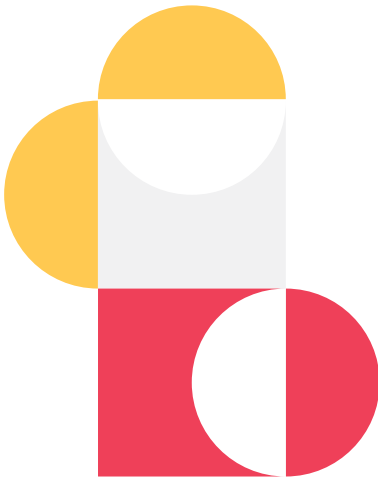
Les travaux que des entreprises pourraient mener autour des nouveaux récits risquent donc de créer une certaine dissonance entre ce que ce type de récit produira et les narratifs habituels de la communication de marque et de la communication financière. Et plus profondément entre ce qu'elles sont et ce qu'elles aspirent à être. Une dissonance qu'elles devront expliquer à leurs salariés et au monde extérieur.



17. Le tollé provoqué par la campagne Le dévendeur de l'Ademe en novembre 2023 est emblématique de cet état de fait. Le projet de cette campagne est présenté dans la contribution n°1 par Valérie Martin, cheffe du service Mobilisation Citoyenne et Médias de l'Ademe, et Stéphanie Bertrand-Tassilly, directrice RSE du groupe Havas.



DIFFUSER DES NOUVEAUX RÉCITS : RÔLE ET ÉCUEILS DE LA COMMUNICATION



La communication, interne et externe, a donc un rôle à jouer au service de la diffusion des nouveaux récits. Elle doit contribuer à faire connaître les initiatives et projets, ne serait-ce que pour informer d'autres acteurs, les inspirer, dans le meilleur des cas favoriser un passage à l'échelle. Sans récit interne, il ne peut pas y avoir de récit externe, si on considère comme constitutive du récit sa vocation transformative. C'est une question de cohérence : il faut « être cru en interne pour être crédible en externe. » En sens inverse, il est important de partager avec l'extérieur ce qui est en train de se faire à

l'intérieur de l'entreprise ; c'est un signal important pour les salariés aussi : si l'entreprise n'en parle pas à l'extérieur, elle risque de faire entendre à ses salariés que cela n'est pas réellement important.

Une question se pose alors : quelle forme cette communication doit-elle prendre ? Utilisera-t-elle les codes et techniques habituelles de la communication ? S'agira-t-il d'une forme intermédiaire, entre publicité et récit, qui pourrait notamment s'incarner dans des prises de paroles publiques, ou des expériences sensibles ? Et qui, de fait, produirait quelque chose qui pourrait devenir à son tour un élément d'un récit plus vaste, de l'entreprise ou du collectif dont elle fait partie (un territoire, une filière, un pays, etc.). D'où l'attention particulière que les entreprises devront porter à la façon dont elles partagent leur expérience et parlent de leurs accomplissements. L'exercice ne sera pas forcément simple, car elles devront bien distinguer les finalités, les modalités et les temporalités de deux types de communication : l'une au service de leur(s) marque(s), l'autre au service du nouveau récit qu'elles seront en train d'écrire. Sans compter que si l'entreprise communique sur sa transition, elle devra être en capacité de démontrer qu'elle fait également bouger les lignes de sa communication de marque.

Certains acteurs économiques mettent déjà en récit leur transition ; des exemples ont été évoqués lors des ateliers dans le secteur de la mode, dans celui de la décoration et l'ameublement... On sent cependant qu'on est là sur une ligne de crête entre une communication dont l'objectif est de valoriser, et une communication dont l'objectif est de partager une expérience. Ligne de crête entre deux écueils également. D'un côté la production d'un vague *storytelling*, voire d'un pur exercice de *narrative washing* ; de l'autre le risque d'un *greenhushing* (écosilence), qui finirait par étouffer une aspiration initiale de transformation.





LES INDUSTRIES CULTURELLES ET CRÉATIVES, FER DE LANCE DES NOUVEAUX RÉCITS ?

Leur seul nom suffit à l'indiquer, les industries culturelles et créatives sont par nature des activités créatrices de récits et d'imaginaires ; on pourrait presque dire que c'est leur raison d'être. La filière, très hétérogène, est constituée de dix secteurs : arts visuels, publicité, télévision, presse, musique, spectacle vivant, livre, jeu vidéo, cinéma, radio¹⁸. Comme on le voit, les industries culturelles et créatives ne couvrent pas tout le champ de la création. La mode par exemple n'y figure pas ; cependant son impact

et l'importance de son témoignage à la production de nouveaux récits ont été rappelés à plusieurs reprises dans les échanges, tant le vêtement lui-même et l'univers qui l'entoure racontent une histoire et véhiculent des valeurs et des représentations sociales, tant également les créateurs sont aussi des influenceurs.

Pour revenir aux entreprises créatrices de contenus culturels, en fait d'industries, toutes n'en sont pas en réalité ; c'est le cas des arts visuels, de la musique dite savante, du spectacle vivant (même quand il est privé). Leurs enjeux et leur impact ne sont pas ceux du cinéma, du livre, du jeu vidéo, de la télévision, nous y reviendrons un peu plus tard. Le cas de la publicité est également un cas à part. Si j'imprime un livre ou réalise un film, c'est pour vendre ce livre ou diffuser ce film ; si je produis une publicité, c'est pour vendre autre chose. Son pouvoir d'impact est par ailleurs sans commune mesure avec aucun des autres secteurs des industries culturelles et créatives ; la publicité n'est conçue que pour me séduire et me faire passer à l'acte (d'achat), et elle est omniprésente dans nos vies (je peux ne lire aucun livre, ne regarder aucun film, mais je ne peux pas me soustraire à la publicité).

Le cinéma et les séries TV ont un réel impact sur l'évolution des représentations ;

on pense à nouveau aux telenovelas citées par Daniel Cohen, mais aussi à la façon dont la série : *Plus belle la vie* a rendu les personnes LGBT plus visibles dans la vie quotidienne des Français, les a fait entrer dans une certaine normalité. Ce n'est pas pour rien qu'une initiative comme *L'écran d'après* – des contenus pour un futur désirable s'est d'abord intéressée au secteur audiovisuel, avant de travailler avec le secteur du jeu vidéo, lui aussi puissant vecteur d'imaginaires, de valeurs, de représentations sociales¹⁸. Parmi les phénomènes récents qui illustrent nos propos sur la puissance du cinéma, on peut bien sûr mentionner *Don't Look Up !* produit par Netflix, et *Barbie* produit par Mattel et Warner Bros, bien qu'il soit trop tôt pour dire quel aura été leur impact sociétal.

Avec le cinéma, l'audiovisuel et le jeu vidéo, la focale change encore une fois la publicité, activité régulée et soumise à de nouvelles contraintes liées à la transition écologique, est un autre sujet²⁰.

18. Classés ici par ordre décroissant des revenus créés en 2018, cf. le panorama publié par EY en 2019.

19. Voir dans le témoignage n°2 le retour d'expérience présenté Claudia Ambruosi, directrice projets sociétaux du groupe Vivendi.

20. Sur les nouveaux imaginaires et les nouveaux récits dans la publicité, nous renvoyons à l'analyse de Thierry Libaert publiée le 29 mai 2024 par la Fondation Jean Jaurès, *L'imaginaire publicitaire : un obstacle à la lutte contre le changement climatique ?*

Précédemment, les nouveaux récits ont été présentés comme un outil pour aider les entreprises à se transformer et à partager l'expérience de cette transformation. Ici c'est différent. C'est dans les histoires qu'ils créent, qu'on demande ou suggère aux concepteurs, créateurs, producteurs, d'intégrer (dans la narration elle-même ou en arrière-plan) des éléments nouveaux. Des éléments qui vont progressivement, de façon plus ou moins sous-jacente ou explicite, rendre d'autres façons de vivre, d'autres modes relationnels, un autre rapport avec le vivant, plus familiers, acceptables (hello Mr Overton !), enfin désirables aux yeux de leurs publics²¹. Avec comme ligne rouge le respect de la création, c'est un point qui a été rappelé à plusieurs reprises dans les ateliers. Alors jusqu'où peut-on aller trop loin ? La contrainte financière ou la contrainte de temps n'entrave pas nécessairement la création, voire peut la stimuler, c'est connu. Il est par ailleurs tout à fait entendable qu'une commande d'œuvre soit assortie de certaines exigences, sous réserve de leur nature. Ce dont il est question ici en fait de ligne rouge, c'est en réalité moins de contrainte que d'ingérence.

Venons-en à cette frange particulière des industries culturelles et créatives que sont les arts visuels, le spectacle vivant et la musique dite savante. Hormis

le spectacle privé, les galeries d'art, et quelques autres acteurs (notamment des fondations d'entreprise), ces secteurs existent et fonctionnent essentiellement par des financements publics, justifiés par des politiques publiques culturelles. On parle bien d'entreprises culturelles, et il existe une forme de concurrence dans ces secteurs aussi (ce qu'on appelle l'offre culturelle a beaucoup augmenté en France dans les dernières décennies). Cependant on ne peut pas véritablement parler de marché à leur propos (de grands musées sont en revanche des acteurs – peut-être malgré eux – du marché de l'art).

L'une des idées initiales du cycle d'ateliers était de faire réfléchir ensemble des représentants d'entreprises, parmi lesquels des représentants d'industries culturelles et créatives, et au sein de celles-ci des gens venant des arts de la scène et des arts visuels. De les faire réfléchir ensemble sur l'intérêt, la possibilité et les modalités de coopération entre ces mondes, pour produire de nouveaux récits. C'est ce que nous n'avons pas tout à fait réussi à faire (ce qui aura notamment manqué, c'est le dialogue avec des artistes), mais c'est peut-être mieux ainsi finalement, tant les échanges ont montré qu'il était nécessaire de prendre d'abord le temps d'analyser cette notion de nouveaux récits. Et ce n'est peut-être que partie remise. Un atelier a cependant été consacré

à l'impact de l'art et à le témoignage possible des artistes, pour imaginer et dessiner un monde soutenable et juste. L'occasion d'une rencontre avec Valentina Bressan, fondatrice de l'agence Farabello, et Renaud Sabari, directeur de l'agence Arter, qui ont partagé leurs points de vue sur le sujet. Valentina Bressan a souligné la puissance de l'esthétique, notamment pour nous amener à de nouveaux rapports avec le vivant, plus apaisé et respectueux, et illustré son idée en rappelant comment le travail du jardinier et paysagiste Gilles Clément²², l'œuvre devrait-on dire, a complètement transformé notre regard sur les herbes folles. L'occasion pour Valentina de rappeler l'importance et l'impact des récits implicites (voir le témoignage n°3). De son côté, Renaud Sabari retiendrait plutôt de son expérience que d'une manière générale les artistes s'intéressent plus aux questions sociales et sociétales qu'aux questions écologiques. Certains artistes s'y intéressent pourtant, dans le sens où ils produisent des œuvres dont le contenu est intimement lié au vivant et plus largement à l'écologie²³; des associations se sont donné comme mission de les repérer et de les accompagner, d'accompagner « la transformation écologique du secteur artistique » (Art For Change 21²⁴) ou « l'émergence d'une nouvelle culture de l'écologie et du vivant » (Coal²⁵). On pense également à la fondation EDF, qui

a présenté en 2024 l'exposition *Demain est annulé / de l'art et des regards sur la sobriété*.

Alors, que peut-on attendre de la coopération d'artistes avec des entreprises ? Au-delà même de la relation de mécénat au sens traditionnel, des entreprises ou leurs fondations développent des collaborations avec des artistes, et les formes de sollicitation sont variées. C'est par exemple le cas de la Fondation Société Générale avec l'association Coal, comme l'explique Aurélie Deplus, responsable de la collection d'art, du mécénat artistique et des relations publiques de la fondation (voir le témoignage n°4).

21. Nous n'oublions pas que les sociétés de production sont des entreprises, et qu'elles ont à se transformer elles aussi, comme les autres. Le hiatus dont nous parlons plus haut serait encore plus criant ici, entre des récits diffusés ou infusés dans des séries ou des jeux, allant dans le sens d'une société juste et soutenable, et des pratiques internes délétères d'un point de vue social ou écologique.

22. Egalement botaniste, entomologiste et écrivain.

23. Parmi tant d'autres, nous pouvons mentionner les travaux de l'artiste Jérémy Gobé, notamment son projet Corail Artefact, pensé comme « une solution globale pour lutter contre la disparition des coraux. » Pour ce projet, Jérémy Gobé « s'appuie sur son statut d'artiste et crée également un projet entrepreneurial afin de développer les recherches artistiques et scientifiques du projet. » (<https://www.jeremygobe.info/>)

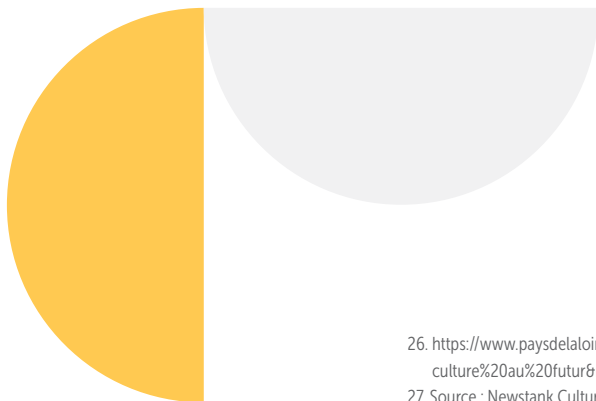
24. <https://artofchange21.com/fr/accueil/>

25. <https://projetcoal.org>

À titre d'exemple également, L'incroyable manufacture ! Une initiative de la région Pays de la Loire lancée en octobre 2019, qui proposait une expérimentation de six mois, reposant sur la collaboration d'artistes, d'entreprises et de laboratoires de recherche²⁶. Bien qu'elle soit sans rapport avec la transition écologique, nous la citons ici car elle est un cas de collaboration des mondes économique, scientifique et artistique pour imaginer demain. Autre exemple : la maison Ruinart qui « *confie chaque année depuis 2008 la réinterprétation artistique de son patrimoine à des artistes contemporains de renom* » ; en fonction des années les propositions ont un lien avec le vivant plus ou moins fort. De son côté, le Cese a lancé en février 2023 une résidence artistique dans le champ des arts visuels pour « *donner aux artistes l'espace de prendre part et de faire résonner des sujets actuels en lien avec les enjeux*

du Conseil économique, social et environnemental, tout en mettant en avant ses méthodes de concertation »²⁷. Citons pour finir le programme Women@ Dior & Unesco, un partenariat innovant lancé par Christian Dior Couture en 2017 qui contribue à construire un récit, autour d'une marque puissante et globale, sur l'indépendance et la place de la femme. S'il n'y est pas question de coopération avec des artistes, le projet est porté par une entreprise qui existe par la création artistique (voir l'encadré n°5).

Est-ce à dire que ces exemples de coopération, tous très intéressants, produisent de nouveaux récits ou de nouveaux imaginaires ? Et si oui, pour quel effet ? On ne peut que se féliciter de la diversité des approches, il convient simplement de veiller à ne pas tout confondre.



26. <https://www.paysdelaloire.fr/recherche?requete=-culture%20au%20futur&media=All>

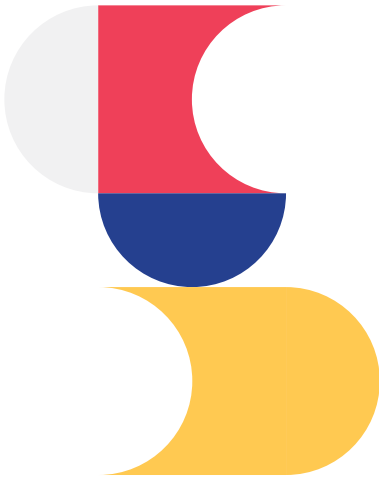
27. Source : Newstank Culture, 16 juin 2023.



NOS 5 PROPOSITIONS POUR AGIR

Que peut-on retenir *in fine* de ces échanges ?

Saluons au passage la modestie et la curiosité avec laquelle les contributrices et contributeurs des ateliers ont abordé ce travail. Ils ont par ailleurs parfaitement conscience de ses limites. Nombre de sujets n'ont en effet pas été abordés ou ont été tout juste mentionnés, comme par exemple : le rôle des médias, des réseaux sociaux, le rôle de la politique et des pouvoirs publics ; la sémantique des récits dominants et émergents, ou à l'inverse les récits sous-jacents aux concepts dominants et émergents (robustesse Vs performance, redirection Vs transition, entreprise régénérative, entreprise à mission, etc.) ; sans oublier un nouveau récit qu'il serait peut-être



utile d'écrire sur « la fonction RSE et développement durable ».

Pour autant, les débats ont fait converger les membres du groupe vers quelques convictions ou idées-forces, sur l'usage du récit dans la transformation à mener au sein de leurs entreprises, partagées ici pour nourrir une réflexion commune.

- ▶ 1 • Tout d'abord, à l'issue des débats la notion de nouveaux récits a paru nettement moins pertinente qu'au début. Ce n'est pas qu'ils soient nouveaux qui les caractérise, mais qu'ils soient produits pour aider la transformation des entreprises. Le choix s'est donc porté sur la notion de récits transformatifs. Appellation qui n'est pas sans poser de difficulté non plus, car pour dire qu'un récit est transformatif il faut être en capacité de le prouver, ce qui ne peut s'envisager qu'a posteriori. Prenons cette proposition, récit(s) transformatif(s), comme un résultat d'étape, et autorisons-nous à l'utiliser provisoirement.
- ▶ 2 • Un récit, pour être transformatif, doit « bousculer » un statut quo, faire prendre conscience, remettre en cause les raisons d'être des entreprises s'il le faut, et des comportements collectifs²⁸. Pour autant doit-il être forcément positif ? Les membres

du groupe de travail ont beaucoup échangé sur les dimensions d'utopies, de dystopie ou d'anti-utopie. Les neurosciences nous informent sur le fait qu'il faut apporter une dimension d'espoir et de solution. Malgré les préventions formulées plus haut sur les risques de manipulation, la désirabilité d'un futur souhaitable reste, pour les fonctions RSE représentées dans le groupe de travail, une boussole pour la création de récits transformatifs. La forme (humour, fiction, documentaire...) compte aussi, au service du fond.

- ▶ 3 • Produire un récit transformatif confronte une entreprise à une forme de dissonance : un récit transformatif intègre forcément une dimension aspirationnelle, visant à catalyser le changement, qui peut être en décalage plus ou moins important avec la réalité de la transformation de l'entreprise et de son modèle d'affaire à un instant T. D'où le besoin de cohérence entre le discours porté, vis-à-vis des salariés de l'entreprise comme du monde extérieur, et la réalité des changements opérés²⁹.
- ▶ 4 • La co-construction d'un récit est une action transformative par elle-même³⁰. L'expérimenter, c'est déjà (se) transformer. Des équipes

RSE l'ont expérimenté en entreprise ; elles ont constaté qu'être en situation de créer des récits transformatifs est une expérience enthousiasmante qui, par le cheminement intellectuel et émotionnel qu'elle implique, par le fait de se projeter dans des futurs à la fois différents et désirables, possède un réel pouvoir transformatif sur les participants. On pourra lire à ce sujet le témoignage de Chantal Joie La Marle, directrice déléguée Innovation & Lab SNCF Impact de la SNCF, dans le témoignage n°6. Ainsi, la cocréation d'un récit transformatif avec les instances dirigeantes (comité exécutif, directoire...) et avec l'ensemble des fonctions de l'entreprise (ingénieurs, communicants, experts du marketing, représentants syndicaux, etc.) est une opportunité à saisir. A l'heure où nous parlons beaucoup de la formation des conseils d'administration et des comités exécutifs, les mettre en situation de construire le récit transformatif de l'entreprise apparaît comme un levier à la fois nécessaire et puissant.

- 5 • Le débat est constitutif de la production de récits transformatifs. Face aux écueils de récits manipulatoires évoqués aux cours des travaux, il est indispensable de revenir à une condition empruntée

aux « fondamentaux » de la RSE : l'intégration de différents points de vue, de différentes visions d'un même sujet, par l'implication des parties prenantes. Mettre le citoyen et les territoires au centre du récit transformatif apparaît comme un excellent garde-fou, voire comme une condition sine qua non de sa viabilité.

28. Nous parlons de raison d'être comme on en parle dans la vie courante, sans référence au contenu que lui a donné la loi PACTE.

29. Nous parlons principalement des entreprises qui se sont construites sur des modèles d'affaires dont les effets délétères sur la nature sont aujourd'hui avérés, et sont confrontées à la nécessité de se transformer.

30. Cela revient un peu à dire : agir d'abord (se mettre en mouvement, en action), raconter après. Ou, pour citer une dernière fois Daniel Cohen : « *Il ne faut pas distinguer la réflexion et l'action : c'est en faisant les choses qu'on transforme son imaginaire.* » (Une brève histoire de l'économie, p. 139).



TÉMOIGNAGES
ET PRATIQUES



TÉMOIGNAGE N°1

> Présentation de la campagne Le Dévendeur par Valérie Martin, cheffe du service Mobilisation Citoyenne et Médias de l'Ademe, et Stéphanie Bertrand-Tassilly, directrice RSE du groupe Havas.

TÉMOIGNAGE N°2

> Retour d'expérience sur le guide L'écran d'après, présenté par Claudia Ambruosi, directrice projets sociétaux, Vivendi.

TÉMOIGNAGE N°3

> Récits explicites, récits implicites, par Valentina Bressan, fondatrice de l'agence Farabello.

TÉMOIGNAGE N°4

> Présentation par Aurélie Deplus, responsable de la collection d'art, du mécénat artistique et des relations publiques, de l'exposition L'eau et le diamant, à la Société Générale.

TÉMOIGNAGE N°5

> Présentation du programme Women@Dior & Unesco en 2017 par Isabelle Faggianelli, directrice en charge de la RSE, de la diversité et de l'inclusion de Christian Dior Couture.

TÉMOIGNAGE N°6

> Une expérience transformante de création de récits lors d'un atelier de design fiction organisé par la SNCF, présentée par Chantal Joie La Marle, directrice déléguée Innovation & Lab SNCF Impact.





TÉMOIGNAGE

N°1

PRÉSENTATION DE LA CAMPAGNE LE DÉVENDEUR PAR VALÉRIE MARTIN, CHEFFE DU SERVICE MOBILISATION CITOYENNE ET MÉDIAS DE L'ADEME, ET STÉPHANIE BERTRAND-TASSILLY, DIRECTRICE RSE DU GROUPE HAVAS

Devant l'urgence à agir pour préserver les ressources naturelles, limiter les pollutions et la production de déchets, l'Ademe et le ministère de la Transition écologique et de la cohésion des territoires ont décidé de lancer une campagne de mobilisation pour inciter à consommer de façon plus durable, plus raisonnée. La campagne, réalisée par l'agence Havas Paris, met en scène le personnage fictif du Dévendeur : un conseiller atypique qui ne pousse pas à la consommation mais préfère interroger les clients sur leurs besoins réels, les inciter à se poser les bonnes questions avant d'acheter et à envisager des alternatives à l'achat neuf, sur un ton décalé mais bienveillant. L'enjeu majeur de la création était de parvenir à faire envisager différemment la consommation, en ayant un réel impact sans pour autant stigmatiser. La campagne a été diffusée en novembre 2024, en multiscreen durant 3 semaines, via 4 spots mettant en scène le Dévendeur et des clients dans différentes situations d'achat ainsi qu'en digital durant 6 semaines. L'Ademe s'est entourée de partenaires pour déployer une campagne éco-responsable tant sur le plan de la conception/production avec l'agence Havas Paris, la société de production ALLSO et le Cabinet en eco-management A Better Prod - que sur le

plan de la diffusion avec l'agence media Dentsu Public.

Cette campagne a pour objectif d'engager une réflexion profonde autour de la notion de « besoin de consommation ». Avec la figure du Dévendeur, la campagne offre des alternatives aux récits de consommation dominants : elle redonne le pouvoir au consommateur, mais plus largement au citoyen, en l'invitant à « se poser les bonnes questions » sur ses réels besoins d'achats et à envisager des alternatives possibles : la réparation, la seconde main, l'emprunt, la location... Sans porter de jugement moral sur l'achat, la campagne fait le pari de la réflexion. Et si nous faisons autrement, sans forcément plus d'effort ? La campagne signée « Parce que les Dévendeurs n'existent pas, posons-nous les bonnes questions avant d'acheter » incite ainsi le consommateur à s'interroger lui-même avant de céder aux sirènes de la (sur)consommation. En mobilisant l'intelligence du citoyen, en cherchant à l'interpeller et à l'inspirer, la campagne produit un récit qui propose un nouveau modèle de société, fondé sur davantage de sobriété. Il s'agit clairement de relever le défi culturel qui est face à nous. La transition vers plus de sobriété impose de trouver un chemin vers de nouveaux modèles économiques

pour créer de la valeur et de l'emploi et nécessite la mobilisation de toutes les parties prenantes. C'est pourquoi, la campagne s'adresse également aux professionnels avec un volet spécifique pour les engager vers davantage de sobriété. Celui-ci met en avant des modes de conception, production et distribution plus durables, comme l'éco-conception ou l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, il incite également les collectivités à mobiliser leur territoire en faveur de l'économie circulaire.

Lancée à l'occasion du Black Friday, la campagne a beaucoup fait parler d'elle avec près de 500 retombées presse et a suscité de riches débats auprès des consommateurs, associations, fédérations de commerçants, chercheurs, journalistes, ainsi qu'au sein même du gouvernement. Elle a ainsi révélé les enjeux à s'engager dans la transformation profonde de notre système économique, mettant en exergue le débat entre croissance et transition écologique. Elle a suscité l'adhésion du grand public qui a très majoritairement jugé la campagne nécessaire (80% des interviewés) et incitative (72%).



TÉMOIGNAGE



*RETOUR D'EXPÉRIENCE SUR LE GUIDE
L'ÉCRAN D'APRÈS, PRÉSENTÉ PAR
CLAUDIA AMBRUOSI, DIRECTRICE
PROJETS SOCIÉTAUX, VIVENDI*

Vivendi et sa filiale Groupe Canal+ sont partenaires fondateurs de L'Écran d'après. Lancé en 2022 par Sparknews, spécialiste de la mise en récit des enjeux de transition, L'Écran d'après est un mouvement porté par une centaine de professionnels français de l'audiovisuel et du cinéma désireux de raconter une société plus inclusive et durable dans leurs récits. Conscients de la capacité des films et des séries à impacter les imaginaires collectifs, ils ont construit, ensemble, un guide pour encourager une meilleure représentation des enjeux sociaux et environnementaux dans les fictions. En 2023, le guide a été adapté pour l'industrie du jeu vidéo par une coalition de studios et d'éditeurs dont Gameloft, également filiale de Vivendi. Le guide est le résultat d'un processus inédit de cocréation par et pour les professionnels de ces industries, issus de différents corps de métier, appuyés par des acteurs privés et publics tel le ministère de la Culture, le Centre national du cinéma et de l'image animée

ainsi que, pour le guide jeu vidéo, le Syndicat national du jeu vidéo et l'Ademe. L'objectif était de créer une dynamique collective impliquant toute la chaîne de production des contenus audiovisuels et des jeux vidéo.

Le guide incite les créateurs à interroger leurs automatismes d'écriture via une grille de questionnements sur les éléments du récit (personnages, quêtes, modèle sociétal) ainsi que sur les modes de production et de diffusion de ces récits. Partant du principe que la transition écologique et la recherche de diversité sociale sont des opportunités pour créer des récits plus riches et innovants, le guide propose des pistes de réflexion, chiffres et ressources à l'appui, sans imposer de réponses toutes faites. Cette approche favorise la créativité et permet aux créateurs de conserver leur liberté artistique tout en intégrant des éléments plus durables à leurs histoires. Les deux versions du guide (audiovisuel et jeu-vidéo) ont été élaborées lors de plusieurs ateliers de cocréation

impliquant professionnels et experts des enjeux sociaux et environnementaux.

L'outil a ensuite été testé en conditions réelles sur des projets de contenus en développement, puis publié en open source pour en faciliter une large adoption.

Depuis 2023, Groupe Canal+ déploie des ateliers de prise en main du guide pour ses équipes éditoriales, et des actions similaires sont en cours chez Gameloft. Le guide sensibilise les équipes aux biais d'écriture et les amène à prendre conscience de l'opportunité créative à les questionner. Il permet d'engager un dialogue au sein des équipes, encourageant une démarche collective. Vivendi et Groupe Canal+ ont soutenu la présentation du guide à la Mostra de Venise et au festival de Biarritz pour amplifier sa portée ; Groupe Canal+ l'a également intégré dans sa charte d'éco-responsabilité à destination des producteurs tiers.



TÉMOIGNAGE



*RÉCITS EXPLICITES, RÉCITS
IMPLICITES, PAR VALENTINA
BRESSAN, FONDATRICE DE L'AGENCE
FARABELLO.*

Pour espérer construire un « nouveau » récit, je propose de porter notre attention sur l'ensemble des récits explicites mais aussi implicites que nous continuons à produire.

Aujourd'hui, nous focalisons principalement sur les récits explicites. Pourtant, il me semble que nous sous-estimons largement la puissance et l'impact de ceux qui sont implicites, ainsi que leur rôle dans le changement ou le statu quo d'une culture collective. En avons-nous tous véritablement conscience ?

Les récits implicites se manifestent, par exemple, à travers l'esthétique ou les comportements induits : une décoration en plantes synthétiques, un gazon coupé au ras, des plantes exotiques, des sourires blanchis, des décorations en palettes recyclées, des vêtements aux couleurs éclatantes, des assiettes de poissons ou de viande... Chacune de ces images nous renvoie à un

modèle précis de société. Par le désir ou le dégoût qu'ils suscitent, ils parlent directement à notre inconscient, le façonnent et le nourrissent de croyances qui s'érigent en forteresses. Ces récits nous emprisonnent actuellement dans des désirs consuméristes et un certain idéal qui continue de nous imposer la domination du vivant comme seul modèle possible.

Pour qu'un récit soit réellement nouveau et nous permette de sortir de l'impasse écocidaire, extractiviste et ultra carbonée dans laquelle nous nous sommes enfermés, il doit nécessairement proposer une nouvelle vision du monde et de ses relations. Il doit également offrir une nouvelle image de la réussite, du progrès, du succès, du rapport au temps, du rapport au vivant et même de la beauté. Il s'agit d'un changement de paradigme civilisationnel majeur, qui ne peut qu'entraîner des résistances féroces de la part d'un système qui n'a aucun intérêt à se transformer.

Il ne faut donc pas être naïf : il faut accepter que les seuls récits explicites, aussi séduisants soient-ils, ne suffiront pas. Ces récits sont et seront systématiquement combattus, dénigrés, minimisés, ridiculisés ou simplement contredits par des récits implicites qu'ils peuvent eux même véhiculer, que ce soit de manière inconsciente ou inconsidérée.

Pour espérer provoquer une véritable *metanoïa* dans la société, nous devons déclencher de puissants élans d'émerveillement collectif et construire de nouvelles normes. Je suis convaincue que si le problème est systémique, la réponse doit l'être tout autant, mais elle doit surtout être stratégique. Plutôt que de proposer un simple mode d'emploi qui colle difficilement à notre réalité individuelle, ils doivent surprendre, émerveiller, déstabiliser, envouter, interroger et surtout passer incognito pour percer l'inconscient sans éveiller le conscient.



TÉMOIGNAGE



*PRÉSENTATION PAR AURÉLIE DEPLUS,
RESPONSABLE DE LA COLLECTION
D'ART, DU MÉCÉNAT ARTISTIQUE
ET DES RELATIONS PUBLIQUES, DE
L'EXPOSITION L'EAU ET LE DIAMANT À
LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE.*

La direction du mécénat artistique a missionné Lorraine Germond, co-fondatrice et directrice de Coal, afin de réaliser un nouvel accrochage à partir des œuvres de la Collection d'art Société Générale. Tout au long de sa carrière, Lorraine a exploré les intersections entre écologie et arts visuels, et, par l'intermédiaire de Coal, nourri activement la réflexion autour de questions environnementales et sociétales, œuvrant pour l'émergence d'une nouvelle culture de l'écologie et du vivant. C'est donc tout naturellement que sa curation met l'accent sur la façon dont les artistes s'emparent des thématiques environnementales comme de leur environnement lui-même : en plus de soixante œuvres provenant majoritairement de la Collection ainsi que quelques

emprunts, ce sont tout autant de visions du monde qui sont suggérées.

Le fil rouge de l'exposition est le paradoxe de l'eau et du diamant posé par l'économiste Adam Smith au XVIII^e siècle : malgré son utilité cruciale et donc sa très forte valeur d'usage, l'eau n'a pas de valeur d'échange, alors que le coûteux diamant, pourtant inutile, a une valeur d'échange très importante. Un nouveau récit qui permet de faire écho aux grands enjeux environnementaux en lien avec la politique du Groupe et de sensibiliser également les collaborateurs et les visiteurs extérieurs (clients, scolaires, grand public...). L'engagement du Groupe dans l'art permet d'illustrer une politique / des actions sous un angle différent qui touche à la sensibilité du public.

L'exposition explore et questionne la valeur que nous accordons aux éléments naturels et comment celle-ci est définie, perçue et parfois paradoxale. Elle invite à une réflexion sur notre relation à la nature et aux ressources, dans un contexte où les crises écologiques et économiques amplifient l'importance de repenser nos systèmes de valeurs. L'accroissement du nombre de visites et les retours extrêmement positifs des visiteurs, tant internes qu'externes, attestent du succès de l'exposition qui c'est déroulée en 2023-2024 à Paris et qui a généré un intérêt croissant en régions, où l'exposition circule, comme à Lille, Clermont- Ferrand et prochainement Marseille, Nice.



TÉMOIGNAGE

N°5

*PRÉSENTATION DU PROGRAMME
WOMEN@DIOR & UNESCO EN
2017 PAR ISABELLE FAGGIANELLI,
DIRECTRICE EN CHARGE DE LA RSE,
DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION
DE CHRISTIAN DIOR COUTURE.*

Christian Dior Couture a lancé le programme Women@Dior & Unesco en 2017. Ce programme unique de mentorat et d'éducation fait partie de la Coalition Mondiale pour l'Éducation de l'Unesco depuis 2020, et soutient des milliers de jeunes femmes dans le monde entier. Il vise à renforcer leur confiance en elles et à les aider à construire leur avenir professionnel. Ce faisant, il permet de faire émerger le récit de nouveaux parcours de vie, susceptibles d'en entraîner d'autres, et ainsi de dessiner pas à pas le chemin d'une plus grande inclusivité.

Les participantes, étudiantes issues de plus de 60 pays comme la France, le Nigéria ou le Brésil, sont formées par des leaders sur les thèmes de l'égalité genres et de l'émancipation des femmes.

Chaque duo Mentor/Mentorée partage une relation exclusive et est associé via une approche innovante basée sur leur compatibilité et intérêts.

Le programme repose sur trois piliers fondamentaux : le mentorat, l'éducation et l'incubation. Il se base sur cinq valeurs essentielles : la connaissance de soi, l'autonomie, la créativité, l'inclusion et la durabilité.

À l'issue de cette formation, les participantes sont invitées à mettre en pratique leurs apprentissages en créant un projet concret, le *Dream For Change*, visant à donner, en retour, à des jeunes femmes de leurs communautés locales.

Cette initiative atteste d'une vision commune entre la Maison Christian Dior Couture et l'Unesco, qui prône l'éducation comme clé de l'autonomie des femmes et de la construction d'un monde plus responsable. Elle symbolise aussi une nouvelle approche du rôle des entreprises dans la société, passant ainsi de la philanthropie à la responsabilité d'entreprise, de la charité à l'impact mesurable, et du don financier à une implication plus directe et concrète. La Maison Dior et l'Unesco partagent cette même vision que chaque personne doit pouvoir avoir la confiance en soi et l'autonomie nécessaire pour réaliser ses rêves. Ce programme s'inscrit dans une logique d'apprentissage continue, avec comme vertus : apprendre à connaître, à faire, à être et à vivre ensemble.

Ces dernières années, de nombreux projets issus du programme ont émergé,

créant un véritable cercle vertueux. En deux ans, plus de 1250 jeunes femmes ont été soutenues dans cinq pays via ces projets à impact ; pour ne citer qu'eux :

- *Talitha Together*, un projet qui aide les adolescentes enceintes en Afrique à poursuivre leurs études. Le programme a permis notamment la création de nombreux cours prénataux pour 1200 jeunes mères et la distribution de plus de 400 000 matériels d'accompagnement.
- *Girls Tech Power* introduit les jeunes filles au secteur des nouvelles technologies grâce à des bootcamps.
- *Green Craft Academy* quant à lui aide des adolescentes enceintes obligées d'abandonner l'école en Tanzanie à devenir des entrepreneurs éco-responsables. Le projet a permis l'organisation de 10 ateliers et a permis à une jeune participante d'obtenir une autonomie financière complète depuis.



TÉMOIGNAGE

N°6

*UNE EXPÉRIENCE TRANSFORMANTE
DE CRÉATION DE RÉCITS LORS
D'UN ATELIER DE DESIGN FICTION
ORGANISÉ PAR LA SNCF, PRÉSENTÉ
PAR CHANTAL JOIE LA MARLE,
DIRECTRICE DÉLÉGUÉE INNOVATION
& LAB SNCF IMPACT.*

La portée transformative de la création de récits peut être performative, ce qu'il illustre l'utilisation qui en a été faite lors du séminaire environnement de la Direction RSE du Groupe SNCF en juin 2024.

Ce séminaire visait à réunir la communauté des « environnementalistes », c'est-à-dire plus d'une centaine de responsables environnement répartis dans toutes les entités du Groupe (directions de la RSE et autres directions transverses) à mailles nationale et régionale autour d'un thème mobilisateur et d'actualité : Ressources et (inter) dépendances.

L'objectif était d'une part de rassembler cette communauté et de renforcer les collaborations ainsi que la cohésion entre les membres, d'autre part de la sensibiliser aux nouvelles approches de transition écologique et d'accompagnement à la transition écologique.

L'atelier de design fiction proposé pendant ce séminaire a amené cette communauté à créer une dizaine de récits retraçant l'atteinte des objectifs RSE à l'horizon 2040 : doubler la part modale du transport de voyageurs et de marchandises par le fer dans un cadre de limitation des ressources planétaires (eau, matière, nature, ...). Les récits co-construits au sein des équipes retraçaient les chemins inédits et inventifs trouvés vers la réussite : quels risques ont été surmontés, quelles opportunités ont été saisies, quelles alliances créées, comment la notion de préservation et de limitation des ressources s'est imposée, sur quelles compétences la réussite s'est appuyée, etc. L'écriture de ces récits était contextualisée en fonction des vulnérabilités et des enjeux réels des territoires sur lequel chaque groupe inscrivait sa narration. Elle a permis de transformer un objectif en voie trouvée dans chaque territoire

pour atteindre l'objectif sous contrainte de ressources naturelles en mobilisant coopération et créativité.

La construction de ces récits a été très puissante pour établir en un temps restreint de fortes dynamiques dans les différents groupes, ainsi qu'un enthousiasme facilitant l'intégration des messages à diffuser. La scénarisation du partage des récits couronnés de prix (meilleur récit, récit le plus crédible, récit le mieux présenté, etc.) a fini de faire de cet atelier une expérience transformante en valorisant expertise et innovation, réflexions stratégiques et recherche d'impact, partage de valeurs professionnelles au sein du groupe et résonnance émotionnelle.



RESSOURCES
À VOTRE
DISPOSITION

Nous publions ici une liste de ressources, identifiées en amont et au cours du cycle d'ateliers. Elle est sans aucun doute très parcellaire et ne demande qu'à être enrichie. Certaines ressources mentionnées ici renvoient d'ailleurs elles-mêmes à d'autres, notamment à des publications.

ADEME

- Nouveaux récits et imaginaires : <https://communication-responsable.ademe.fr/nouveaux-recits>
- La campagne « dévendeur » de novembre 2023 : <https://communication-responsable.ademe.fr/campagne-de-lademe-posons-nous-les-bonnes-questions-avant-dacheter>
- Comment faire évoluer nos imaginaires ? : <https://librairie.ademe.fr/ged/7392/comment-faire-evoluer-nos-imaginaires-rapport.pdf> (mémoire de master de Jules Colé, Institut catholique de Paris, 2020-2022)

PROJETS COLLECTIFS / OUTILS

- La fabrique des transitions : <https://fabriquedestransitions.net>
- La fabrique des nouveaux récits : <https://fabriquedesrecits.com>
- L'écran d'après : <https://www.lecrandapres.com>
- Le mouvement Transitions : <https://transitionnetwork.org>
- L'Assemblée citoyenne des imaginaires : <https://www.assemblee-des-imaginaires.org>
- L'observatoire des sociétés utopiques : <https://lobsoco.com/perspectives-utopiques-vague-3/>
- La fresque des nouveaux récits : <https://www.fresquedesnouveauxrecits.org/sommaire-des-recits/>
- The Power of TV: Nudging Viewers to Decarbonise their Lifestyles: <https://www.bi.team/publications/the-power-of-tv-nudging-viewers-to-decarbonise-their-lifestyles/>
- Le Mooc d'Imagine 2050, formation pour les entreprises tous secteurs confondus : <https://mooc.imagine2050.fr/>
- Le projet Butterfly 2050, exemple de démarche d'écriture collective d'imaginaires de la transition³³ : <https://cite-europeenne-des-scenaristes.com/butterfly-2050-faconner-lavenir-par-limagination-et-linnovation/>

33. Communiqué de presse : <https://www.info.gouv.fr/upload/media/content/0001/11/e706a0f346b4a2e-6221de8fc32373a879ab6ae1a.pdf>

- Le Havas Impact Score : <https://www.epe-asso.org/publication-impact-publicite-juin-2023/#:~:text=le%20Havas%20Impact%20Score%20développé,son%20lancement%20ou%20a%20posteriori>
- Le programme de formation Change The Brief (Havas UK) : <https://www.changethebrief.org/>
- Le collectif CUT | Cinéma Uni pour la Transition : <https://www.cut-collectif.fr/les-actions/>
- Trois guides proposés par We Are Albert, organisation britannique affiliée aux BAFTA :
 - > Le guide Planet Placement : https://wearealbert.org/editorial/wp-content/uploads/sites/6/2019/04/PlanetPlacement_Downloadable-Guide.pdf
 - > Le guide Telling Climate Stories : <https://wearealbert.org/2023/06/08/telling-climate-stories-pocket-guide-2/>
 - > L'outil interactif Editorial Engagement Tool
- Le guide Playbook for Screenwriting in the Age of Climate Change de Good Energy Stories : <https://www.goodenergystories.com/playbook>

ÉTUDES / ENTRETIENS

Deux études qui traitent de la façon dont la culture populaire peut impacter les perceptions et les comportements du public :

- Des récits et des actes, étude de Place to B et de l'Ademe (2021) : <https://librairie.ademe.fr/ged/7100/des-recits-et-des-actes-011857.pdf>
- And Just Like That (2024) : comment un dialogue à l'apparence anodin dans une série peut normaliser la perception du régime végétarien (étude du Rare Entertainment Lab aux États Unis) : <https://rare.org/research-reports/and-just-like-that-small-moments-on-screen-can-boost-climate-friendly-food-norms/>

Entretiens :

- Entretien de Dominique Bourg avec le magazine L'ADN – 3 septembre 2024 : https://www.ladn.eu/ladn-transition/ecologie-le-deni-politique-de-la-crise-climatique-est-toujours-payant/?utm_source=newsletter_ladn&utm_medium=email&utm_campaign=news_ladn_tendance&utm_content=20240904
- Entretien de Mélanie Tisseran Berger (présidente du CJD) avec le magazine Youmatter – 22 mars 2024 : <https://youmatter.world/fr/categorie-economie-business/nous-avons-besoin-de-nouveaux-recits-economiques-melanie-tisserand-berger-cjd/>

RÉGLEMENTATION

- Les contrats climat de l'Arcom : <https://www.arcom.fr/nos-ressources/etudes-et-donnees/mediatheque/contrats-climat-premiers-constats-et-perspectives-damelioration>

ART ET NOUVEAUX RÉCITS

- Le festival Atmosphères (« mettre la culture au service de la transition écologique et sociale ») : <https://www.atmospheresfestival.com>
- Le Fonds Metis Arts et Développement (hébergé au sein de l'AFD) : <https://www.afd.fr/fr/ressources/fonds-metis-lier-arts-et-developpement>

EXEMPLES DE MISE EN RÉCIT

- Mise en récit des territoires et économie sociale et solidaire (carnets de l'APES) : https://www.apes-hdf.org/_docs/Fichier/2023/21-230106101141.pdf
- ABC du climat - Inventer de nouveaux récits pour une société désirable et durable : <https://abc-transitionbas carbone.fr/replay-labc-du-climat-inventer-de-nouveaux-recits-pour-une-societe-durable-et-desirable/>
- Appel à projets Erable – Mettre en récit la biodiversité dans les territoires : <https://erable.archi.fr/>
- Parcours thématique Mise en récits du CERDD : <https://www.cerdd.org/Parcours-thematiques/Mise-en-recits>





LISTE DES
CONTRIBUTEURS



Ademe
Valérie Martin
*Cheffe du service Mobilisation
Citoyenne et Médias*



AFD
Marie Diehl
*Chargée de programme
au fond Metis*



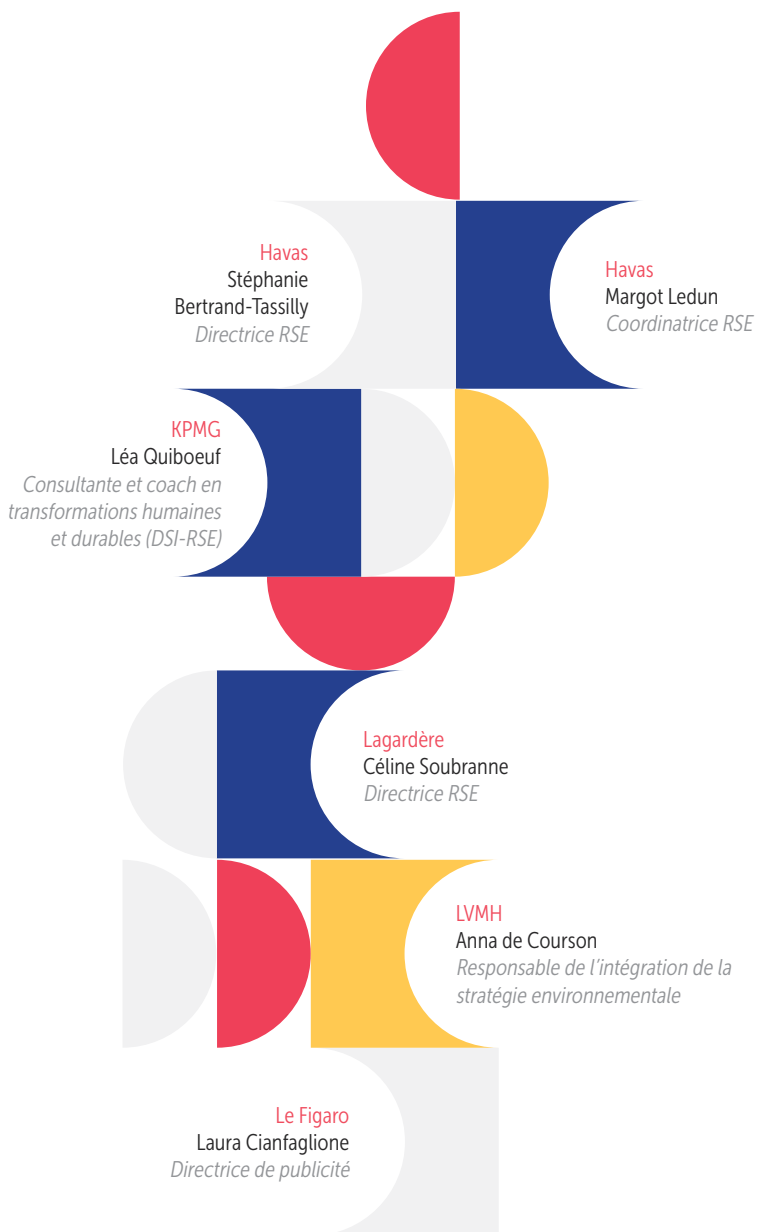
AFD
Tiphaine de Mombynes
*Directrice du Fonds Metis
Arts et Développement*

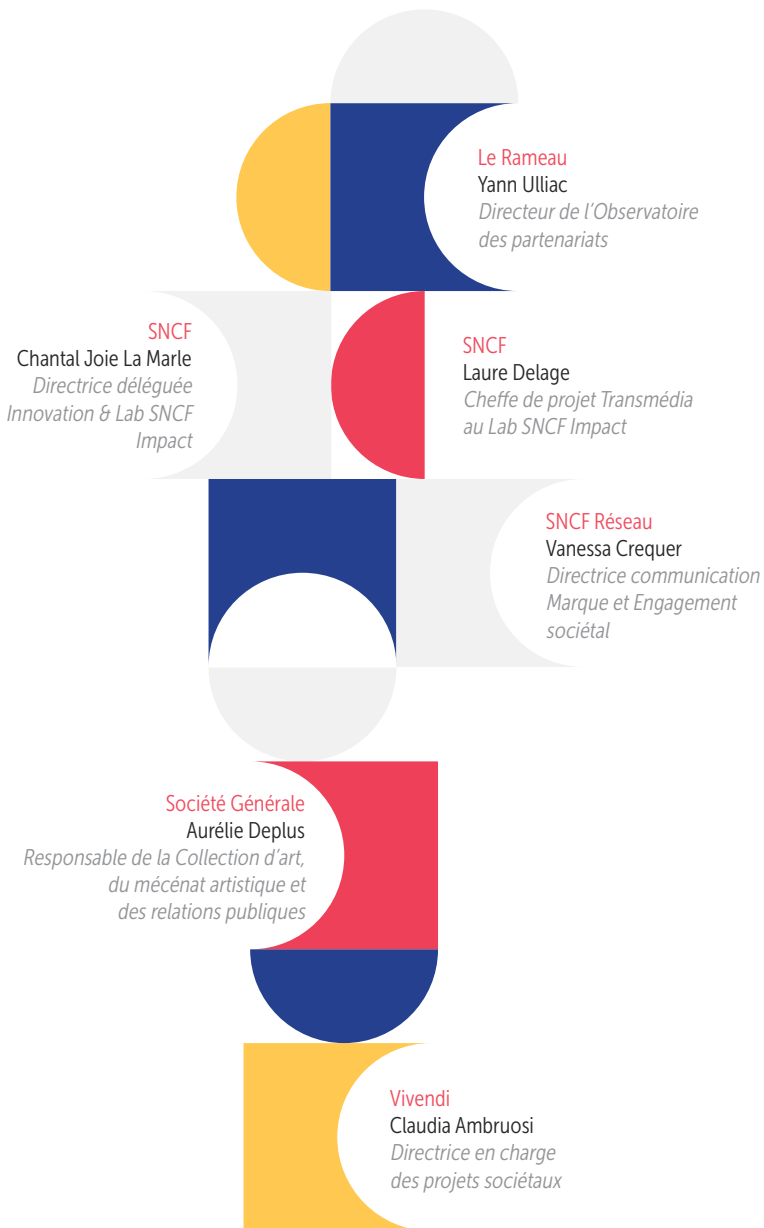


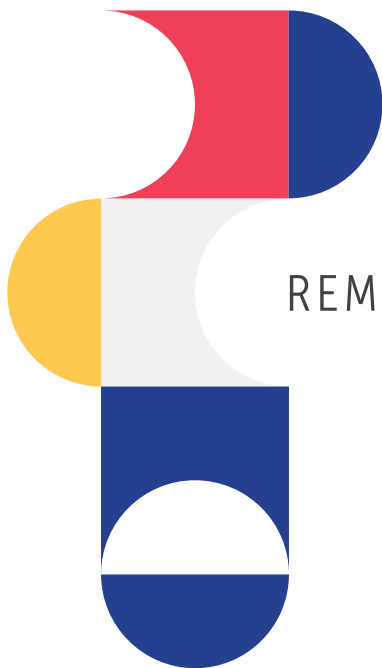
Christian Dior Couture
Isabelle Faggianelli
*Directrice en charge de la RSE,
de la diversité et de l'inclusion*



EDF
Laure Hervé
*Responsable du Pôle Engagement Sociétal
à la Direction Impact, Secrétaire Générale
du Réseau Energies Mixité du groupe EDF*







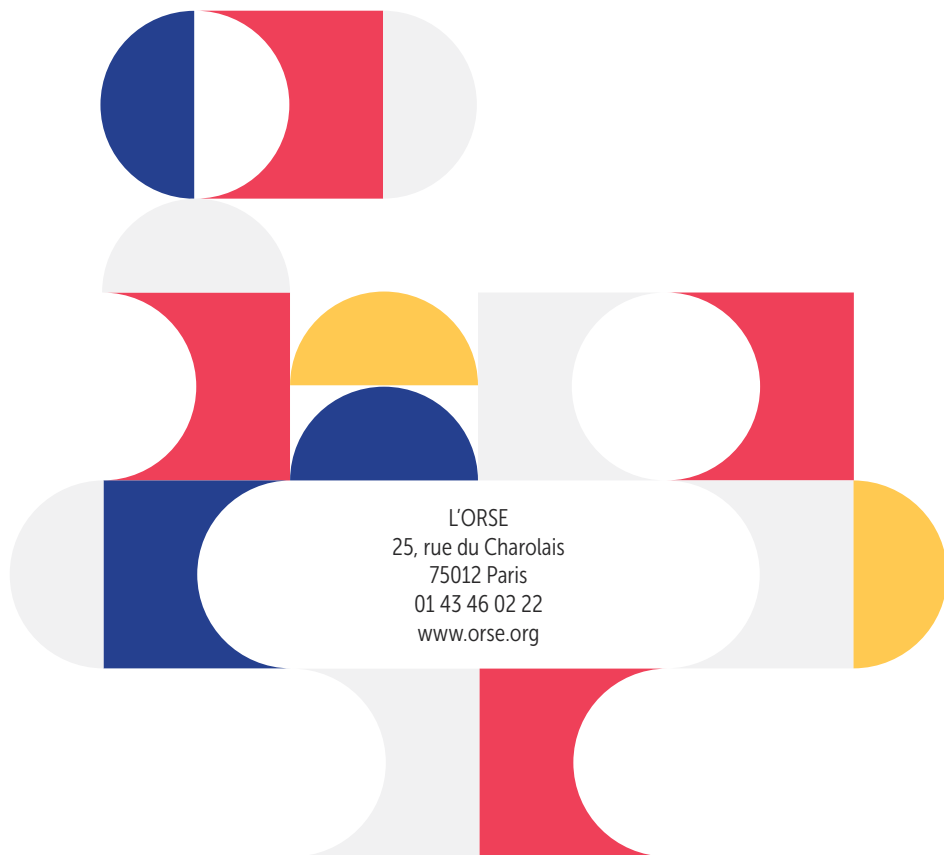
REMERCIEMENTS

L'équipe de l'Orse tient à remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont participé aux ateliers, tant pour la qualité de leurs témoignages que pour leur assiduité.


Le projet a été piloté par Céline Soubranne, directrice RSE du groupe Lagardère et administratrice de l'Orse, et Géraldine Fort, déléguée générale de l'Orse.


Les ateliers ont été animés et le présent document a été rédigé par Thierry Leonardi, consultant.

La conception graphique du document a été réalisée par Céline Frébault pour Les Graphikos. L'impression en a été confiée à Handiprint.



 @ObsRSE

 Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises

 Observatoire de la RSE

- Novembre 2024 -

