

English version below

La transition n'a pas commencé

Pour tenir la trajectoire +1,5°C, le GIEC a calculé notre budget carbone restant. Si une chose est bien claire, c'est que le moindre nouveau forage fossile nous fera sortir de cette trajectoire. De quelle transition énergétique parle-t-on ? La consommation de pétrole et de charbon continue de croître, année après année, et des dizaines de projets de nouveaux gisements sont en cours. Bien sûr, des énergies dites "vertes" sont apparues, mais elles ne sont que venues s'ajouter aux énergies fossiles. Dans tous les secteurs, des technologies moins polluantes ont émergé, des réglementations sont apparues, et ont commencé à faire bouger les entreprises, au nom de la croissance verte. Mais la transition n'a pas commencé, car ces nouvelles activités ne viennent que s'ajouter au reste.

Nous continuons de parler de croissance verte, écologique, durable, inclusive ou que sais-je encore. Autant de termes qui nous rassurent en nous faisant croire que nous sommes bien capables de faire des choses "zéro carbone", alimentant ainsi le mythe d'un découplage entre PIB et CO2. Cette croissance verte qui offre un gisement fabuleux pour le greenwashing des entreprises et des politiques publiques. Quand nous affirmons que la croissance verte n'existe pas, près de 1000 études scientifiques ont déjà démontré que le découplage relatif ou absolu est impossible, on ne peut pas à la fois accélérer et ralentir.

La transition n'a pas commencé, car l'on a encore des entreprises qui se vantent de leurs baisses d'émission obtenues en cédant leurs activités polluantes à des acteurs encore plus opaques, vite avant que celles-ci ne deviennent des "actifs échoués".

Elle n'a pas commencé, car annoncer que l'on sera neutre en 2050 sans s'engager sur une trajectoire de réduction chiffrée, cela ne vaut rien. Surtout, elle n'a pas commencé car nous n'avons même pas entamé la prise en compte des limites planétaires autres que le changement climatique : biodiversité, cycle de l'eau, pollution chimique, artificialisation des sols... Si l'on s'était donné pour objectif de toutes les dépasser, nous n'aurions pas fait mieux.

La transition n'a pas commencé car, ce n'est pas de ce paradigme de croissance, de cette logique d'addition, dont nous avons besoin, mais d'un paradigme de transformation radicale. Nous devons transformer notre façon de produire, de consommer, de jeter. Nous devons organiser la décroissance de certaines activités, planifier la transformation des secteurs essentiels, organiser notre résilience face aux crises à venir, et surtout protéger les plus vulnérables.

Le défi est immense car nous avons déjà dépassé plusieurs limites planétaires et pourtant, des milliards d'êtres humains n'ont toujours pas accès à tous les droits sociaux de base : nourriture, santé, éducation...

Pour ramener nos entreprises, nos modes de vie dans ce cadre, pour sortir de cette logique d'addition, et entamer la bifurcation, il nous faut une génération de transformateurs radicaux.

Dirigeants, quel sera votre héritage ?

Jusqu'ici, il n'y a rien de neuf dans ce que nous disons par rapport à d'autres appels de scientifiques, d'institutions internationales, ou d'étudiants. Alors il est temps d'essayer autre chose, d'essayer un autre registre. Parlons de ce que sera votre héritage. Vous, dirigeants actuels, serez-vous les transformateurs radicaux qu'il nous faut ?

J'assume ce nous, car je vous le dis, il y a une génération qui vous regarde, qui est en train de rentrer dans toutes vos structures. Certains d'entre nous préfèrent les désertier, nous respectons leur décision et nous nous abstenons bien de les critiquer, mais ce n'est pas notre choix. Nous choisissons l'entreprise comme acteur du changement, mais sommes aussi très conscients que nous ne pourrions pas faire autre chose que de secouer toutes ces structures, de l'intérieur, pour les transformer radicalement. Nous serons possiblement à vos postes dans 20 ans, et disons-nous les choses dès maintenant, pour l'instant, nous ne sommes pas du tout convaincus de ce que font nos prédécesseurs, et nous voyons de manière criante tout ce qu'ils n'essaient même pas de faire. Nous en avons assez de l'impuissance. Nous en avons assez de ceux qui disent "mais, on ne peut pas faire autrement", "c'est comme ça que ça marche", "ça a toujours marché comme ça".

Vous vous dites peut-être que nous faisons partie de ces jeunes idéalistes et angoissés, ou pire, éco-anxieux. Et bien non, ce n'est pas du tout le cas. Nous ne sommes pas idéalistes, le problème environnemental ne nous procure qu'assez peu d'angoisse, et certainement pas d'anxiété. Nous savons qui nous sommes, et nous savons que nous sommes avant tout en colère. Nous faisons partie de cette jolie classe, qui, avec constance, essaie de mieux comprendre notre monde et ses rouages. Et chaque jour qui passe, la colère monte, contre les règles qui le régissent, et surtout contre ceux qui les défendent avec ferveur. Si vous voulez absolument mettre un mot, appelez nous plutôt éco-furieux.

Cela étant dit, que pouvons-nous faire ? Le constat rappelé plus tôt appelle à une action urgente, nous n'avons pas le temps de patienter jusqu'à votre retraite : vous êtes les dirigeants d'aujourd'hui, et c'est aujourd'hui qu'il faut agir. C'est à vous d'impulser le cap, car c'est vous qui avez gravi tous les échelons de vos structures, et c'est vous qui avez le pouvoir. Votre héritage se construit donc maintenant.

Les crises vont se multiplier, vous le savez. Vous êtes intelligents ; vous avez rationnellement compris le problème ; et vous sentez que le vent de l'histoire souffle de ce côté ... et pourtant, pourtant... eh bien, pas de transformation radicale. On paye déjà aujourd'hui des décennies de procrastination, c'est-à-dire de non-choix de votre part, ou de la part de vos prédécesseurs. Faut-il attendre une guerre ou un effondrement pour que vous saisissiez qu'il va falloir remettre en question les règles du jeu ? Alors, qu'est-ce qui vous bloque ? Qu'est-ce qui vous empêche d'agir ?

D'abord, il est vrai que vous n'êtes pas rémunérés pour ça. Vous n'êtes pas rémunérés pour prendre en compte la résilience de votre entreprise dans 10 ans. Il n'y a pas de clause qui prévoit que quelqu'un vienne sonner à votre porte dans 20 ans pour vous demander des comptes. Le problème est peut-être là, tant dans la définition de vos missions que dans les critères qui font votre rémunération

Ensuite, il est aussi vrai que vous avez beaucoup de contraintes, à commencer par celle de la rentabilité. Celle-ci permet de payer les emplois que l'entreprise achète et d'investir dans les moyens de production. Mais disons-nous les choses, les exigences de rentabilité actuelles n'ont plus rien à voir avec le souci de pérennité de l'entreprise, il s'agit surtout de toujours plus rémunérer les investisseurs. Pour réussir la transition, il semble temps de desserrer cette

contrainte. Et ce constat est en réalité assez consensuel. C'est Yves Perrier, que nous connaissons bien ici, qui l'a dit dans son rapport : je cite, " si on veut que le coût de la transition soit réparti de façon à emporter l'engagement et la mobilisation de tous les acteurs, il semble illégitime de continuer à attendre un TRI de 15 %." Il ne parlait ici que du climat. Vous imaginez ce qu'il aurait annoncé s'il avait été missionné pour parler de l'ensemble des problèmes environnementaux ?

Une autre contrainte que je souhaite mentionner, c'est la concurrence des autres entreprises, le fameux dilemme du prisonnier. C'est un vrai problème : à l'échelle micro, si une entreprise est la seule à s'engager, elle risque de perdre en compétitivité; la difficulté, c'est que si tout le monde pense comme cela, alors, à l'échelle macro, nous serons tous perdants. C'est pourquoi nous n'avons plus le choix, il faut promouvoir le travail en écosystème et soutenir toutes les réglementations qui sont les seules à pouvoir garantir un alignement vers le mieux-disant.

Au fond, il s'agit juste de bousculer un peu le mythe de la concurrence car qui, ici, pense sérieusement qu'elle est le meilleur moyen de nous faire collectivement atterrir dans les limites planétaires. Nous entrons dans une grande période d'incertitude radicale, il s'agit donc d'être un petit peu sérieux et de privilégier la coopération à la concurrence, l'équilibre à la croissance, et la résilience territoriale à la mondialisation.

Vous êtes les responsables de vos structures, que voulez-vous laisser comme héritage ? Qu'avez-vous à perdre à prendre des trajectoires de transformation radicale avant qu'il ne soit trop tard ? Il est temps d'arrêter de se mentir. La bifurcation aura lieu, nous en serons les garants, in fine, ça sera avec ou sans vous/alors venez bifurquer avec nous. /c'est le moment de tous s'y mettre.

Quelques principes incontournables pour entamer la transformation

Aujourd'hui, c'est toute la machinerie de l'entreprise qui semble à repenser, à tous les échelons et pour tous les métiers. L'entreprise doit urgemment rentrer dans une dynamique de transformation radicale et sans demi-mesures. Son maître mot ne doit plus être croissance, croissance du chiffre d'affaires, des parts de marché, de l'offre... mais transformation. Comment je me transforme pour revenir dans le cadre des limites planétaires ? Nous proposons ici quelques principes incontournables pour entamer la transformation :

La RSE doit radicalement changer. *La RSE, telle qu'elle est aujourd'hui, ne permettra pas à l'entreprise d'entrer dans une dynamique de transformation. Son application est périphérique au cœur d'activité des entreprises et ne remet pas en cause les objectifs court-termistes et la croissance sans limites. Soyons clair, nous n'accepterons pas de donner de notre temps pour le greenwashing et les démarches vert palliatif qui ne servent personne si ce n'est les intérêts des actionnaires sans se soucier des dommages infligés au vivant.*

Ce dont nous avons besoin c'est de transformer les business models des entreprises. Non pas en ajoutant une énième branche durable à un modèle existant, mais bien en remettant en cause le cœur de nos activités. Comment réajuster les activités des entreprises en fonction de la capacité de charge des écosystèmes. Comment être viable économiquement sans les détruire ?

Nous avons besoin d'une politique de transformation de l'emploi de la nature même du travail, Nous avons besoin d'emplois dignes et utiles, dans cet objectif nous devons revaloriser les métiers déconsidérés et en inventer de nouveaux.

Ceci me mène à notre deuxième point : comment réinventer l'articulation des fonctions business, ou fonctions de gestion, dans une logique de transformation.

Jusqu'à présent, nous avons principalement fait reposer la transition des entreprises sur les ingénieurs, en leur demandant de nous inventer des technologies plus efficaces, plus "green". Le problème ? Une solution technologique sans réflexion sur le business model mène inévitablement à un effet rebond. Le SUV électrique individuel en est le symbole. Le développement de tanks électriques n'a rien d'un changement structurel, cela ne remet ni en cause les modes de consommations ni la croissance sans limite. Les solutions technologiques se doivent d'être intégrées dans un nouveau modèle économique, tel que l'économie de la fonctionnalité fondée sur l'usage et non la propriété.

Il s'agit donc de réinventer tous les moyens de gérer l'entreprise. Pour cela, de nombreux métiers, marketing, finance, RH, comptabilité, devront se transformer, et massivement se former. La stratégie devra se penser autrement qu'en termes de croissance et de nouveaux marchés, la comptabilité devra rendre compte des actifs non financiers, et nous y reviendrons, le marketing devra rendre désirable la sobriété, la RH reconstruire l'engagement au travail.

Nous saisissons cette occasion pour appeler les écoles de commerce, à commencer par notre école, HEC, à accélérer et à aller au-devant de ces changements, pour répondre aux besoins des entreprises en nouveaux modes de gestion.

3ème point : il faut repenser la comptabilité en entreprise, réparer la boussole qui fixe notre cap. Nos méthodes comptables structurent notre manière de penser ce qui a de la valeur, et ce qui n'en a pas. Elles sont très efficaces pour favoriser la rentabilité financière et complètement inefficaces pour intégrer le coût écologique et social. On peut envisager de multiplier les reportings, d'ailleurs c'est une bonne chose, mais sans moyen d'intégrer ces données dans la valorisation de l'entreprise, c'est-à-dire dans sa comptabilité, à quelle transformation conséquente cela pourra-t-il mener ?

Nous devons donc révolutionner notre comptabilité. Par exemple, la méthode comptable CARE, développée par des chercheurs d'AgroParisTech, propose d'appréhender l'ensemble des bons états socio-écologiques et de les intégrer dans le bilan. Évidemment le carbone n'est qu'une seule des composantes, il s'agit aussi de penser tous les impacts sur le vivant, sur l'eau, sur les sols, etc.

Enfin, en quatrième et dernier point, grâce aux précédents, nous pourrons repenser l'entreprise avec une nouvelle approche de sa responsabilité, la double matérialité, et un nouvel objectif stratégique, la gestion des actifs échoués.

Il nous faut embrasser une vision de l'entreprise en double matérialité où les impacts sur son environnement sont aussi importants que les impacts de l'environnement sur sa rentabilité. Disons-le, cela nous forcera à abandonner la logique volumique de nos business models actuels, incompatible avec cette vision. C'est à cette condition uniquement que nous pourrons définir une nouvelle prospérité, dont le caractère de réussite sera lié au respect des équilibres socio-écologiques.

Ces entreprises, radicalement réformées, devront immédiatement s'atteler à la tâche principale qui nous incombe aujourd'hui, celle de gérer la fermeture anticipée d'actifs dont nous savons qu'ils n'ont pas leur place dans la société soutenable qu'il nous faut faire advenir. Les fameux actifs que nous devons faire échouer, ou qui finiront, de toute façon, par l'être. Alors posons-nous la question maintenant : comment répartir de manière juste le coût de ces transformations ?

Il s'agit d'un côté de ne plus construire une seule nouvelle infrastructure dont on sait pertinemment qu'elle est simplement incompatible avec la garantie de nos conditions d'habitabilité. De l'autre, pour celles déjà construites, planifier la fermeture en préparant dès

aujourd'hui la reconversion des filières. Leur dévaluation massive aura lieu, nous savons déjà que certaines infrastructures doivent être fermées avant leur date d'amortissement, alors autant s'y mettre dès maintenant.

Nous n'avons pas le choix. Il faudra coopérer, ou copérer.

Nous, étudiants, nous aimerions vous lancer un appel à revoir fondamentalement votre copie, car personne n'est prêt pour l'examen. Nous nous comportons tous comme des étudiants face à la bifurcation nécessaire. Certains attendent le dernier moment pour réviser, pensant qu'une note moyenne suffira, d'autres se font passer pour des élèves modèles, mais les résultats ne suivent pas. Cet horizon de neutralité carbone en 2050 arrange, tant il est loin, abstrait. Mais d'ici là, rappelons que l'Europe s'est engagée sur une baisse de 55% des émissions d'ici 2030, pour tenir l'accord de Paris. 2030, c'est demain.

Alors, il est grand temps de se mettre au travail, d'arrêter de courir derrière le mirage de la croissance verte et du découplage. Et surtout, ce que je soupçonne chez beaucoup d'entre nous, le mirage que nous serons à l'abri des conséquences de notre inaction. Nous devons urgemment sortir de la logique d'addition d'activités vertes qui a prévalu jusque-là, et entamer la transformation du cœur de nos entreprises.

Nous vous avons beaucoup parlé des verrous institutionnels, notamment les exigences de rentabilité et la responsabilisation des dirigeants. Mais il n'y a aucun doute que ces verrous sauteront tôt ou tard, de gré ou par la réglementation. Et nous ne pouvons-nous permettre de voir des goulets d'étranglement apparaître tels qu'on le voit sur la main-d'œuvre pour la rénovation énergétique. Chaque métier, chaque fonction doit être prêt à entamer la transformation de ses compétences, de ses offres.

Face à cette tâche immense, nous aurons besoin de tout le monde. Pour mettre fin à ce triangle de l'inaction où entreprises, Etats et individus attendent chacun que l'action vienne des autres, il nous faudra des relais partout, dans tous les types d'organisation, tous les territoires, à tout niveau hiérarchique. A ceux qui veulent changer le système de l'intérieur, merci de ne pas laisser le monopole aux partisans de l'immobilisme. Aux déserteurs, merci de repousser les frontières des carrières possibles, nous faire réaliser que nous pouvons dire non. Nous avons besoin de chacun dans ce système à transformer radicalement.

Et dans ce nouveau système, ce n'est pas d'"une autre croissance" dont nous avons besoin. Pourquoi croître ? La croissance n'est pas un but en soi. Elle doit être la conséquence de la légitimité de votre entreprise, de sa raison d'être. Certaines entreprises doivent croître, pour assurer des conditions de vie dignes à tous, sur tous les continents. Mais pour l'immense majorité d'entre elles, l'enjeu est de se transformer pour revenir dans le cadre des limites planétaires. Il va falloir produire moins, et mieux. Nous n'avons pas le choix. Il faudra coopérer, ou copérer.

.....

The transition has not started

To keep to the +1.5°C trajectory, the IPCC has calculated our remaining carbon budget. If one thing is clear, it is that the slightest new fossil drilling will take us off this trajectory. What energy transition are we talking about? Oil and coal consumption continues to grow, year after year, and dozens of projects for new deposits are underway. Of course, so-called "green" energies have appeared, but they have only been added to fossil fuels. In all sectors, less polluting technologies have emerged, regulations have appeared, and companies have started to move in the name of green growth. But the transition has not started, because these new activities are just adding to the rest.

We keep talking about green growth, ecological growth, sustainable growth, inclusive growth, or whatever. All these terms reassure us by making us believe that we are capable of doing "zero carbon" things, thus feeding the myth of a decoupling between GDP and CO₂. This green growth offers a fabulous source of greenwashing for companies and public policies. When we say that green growth does not exist, nearly 1000 scientific studies have already shown that relative or absolute decoupling is impossible, we cannot both accelerate and slow down.

The transition has not begun, because we still have companies boasting about their emission reductions obtained by transferring their polluting activities to even more opaque players, quickly before they become "stranded assets".

It has not started, because announcing that we will be neutral in 2050 without committing to a quantified reduction trajectory is worthless.

Above all, it has not begun because we have not even begun to take into account the planetary limits other than climate change: biodiversity, the water cycle, chemical pollution, soil artificialisation, etc. If we had set ourselves the objective of going beyond them all, we would not have done any better.

The transition has not begun because it is not this growth paradigm, this logic of addition, that we need, but a paradigm of radical transformation. We need to transform the way we produce, consume and throw away. We must organise the decline of certain activities, plan the transformation of essential sectors, organise our resilience to future crises, and above all protect the most vulnerable.

The challenge is immense because we have already exceeded several planetary limits and yet billions of human beings still do not have access to all basic social rights: food, health, education, etc.

To bring our companies and our lifestyles back into this framework, to get out of this logic of addition, and to begin the bifurcation, we need a generation of radical transformers.

Leaders, what will your legacy be?

So far, there is nothing new in what we are saying compared to other calls from scientists, international institutions, or students. So it's time to try something else, to try a different

register. Let's talk about what your legacy will be. Will you, the current leaders, be the radical transformers we need?

I assume this we, because I tell you, there is a generation that is watching you, that is entering all your structures. Some of us prefer to desert them, we respect their decision and we will refrain from criticising them, but that is not our choice. We choose the company as an actor of change, but we are also very conscious that we will not be able to do anything other than shake up all these structures, from the inside, to transform them radically. We may be in your jobs in 20 years' time, and let's face it, right now we're not at all convinced of what our predecessors are doing, and we can see how much they're not even trying to do. We are fed up with impotence. We are tired of those who say "but we can't do otherwise", "that's how it works", "it's always worked like that".

You may be thinking that we are one of those idealistic and anxious young people, or worse, eco-anxious. Well no, this is not the case at all. We are not idealistic, we don't have much anxiety about the environment, and certainly not anxiety. We know who we are, and we know that we are above all angry. We are part of that lovely class that is constantly trying to understand our world and its workings better. And with each passing day, anger rises, against the rules that govern it, and especially against those who fervently defend them. If you really want to put a word to it, call us eco-furious.

That being said, what can we do? We don't have time to wait until you retire: you are the leaders of today, and it is today that we must act. You are the leaders of today, and it is now that we must act. It is up to you to set the course, because it is you who have climbed all the ladders of your structures, and it is you who have the power. Your legacy is therefore being built now.

The crises are going to multiply, you know that. You are intelligent; you have rationally understood the problem; and you feel that the wind of history is blowing this way ... and yet, yet ... well, no radical transformation. We are already paying today for decades of procrastination, i.e. of not making choices on your part, or on the part of your predecessors. Do we have to wait for a war or a collapse before you realise that the rules of the game will have to be challenged? So what is stopping you? What is stopping you from acting?

First of all, it's true that you're not being paid for this. You are not paid to consider the resilience of your business in 10 years' time. There's no clause that says someone will come knocking on your door in 20 years' time to hold you to account. This may be the problem, both in the definition of your tasks and in the criteria that determine your remuneration.

It is also true that you have many constraints, starting with profitability. This makes it possible to pay for the jobs that the company buys and to invest in the means of production. But let's face it, today's profitability requirements have nothing to do with the concern for the company's sustainability, it's mainly a question of paying investors more and more. In order to make a success of the transition, it seems time to loosen this constraint. And this observation is actually quite consensual. It was Yves Perrier, whom we know well here, who said it in his report: I quote, "if we want the cost of the transition to be spread in such a way as to win the commitment and mobilisation of all the players, it seems illegitimate to continue to expect an IRR of 15%. He was only talking about the climate here. Can you imagine what he would have said if he had been asked to talk about all environmental issues?

Another constraint I would like to mention is competition from other companies, the famous prisoner's dilemma. This is a real problem: on a micro scale, if one company is the only one to commit itself, it risks losing competitiveness; the difficulty is that if everyone thinks like that, then, on a macro scale, we will all lose out. That is why we have no choice but to promote ecosystem work and support all the regulations that are the only ones that can ensure alignment towards the best deal.

Basically, it's just a matter of shaking up the myth of competition a bit, because who here seriously thinks that it is the best way to land us collectively within the planetary limits. We are entering a great period of radical uncertainty, so it's about being a little bit serious and putting cooperation over competition, balance over growth, and territorial resilience over globalisation.

You are the ones responsible for your structures, what do you want to leave as your legacy? What do you have to lose by taking radical transformation paths before it is too late? It is time to stop lying to ourselves. The fork will happen, we will be the guarantors, in the end, it will be with or without you/so come and fork with us.

A few essential principles for starting the transformation

Today, it is the whole machinery of the company that seems to need to be rethought, at all levels and for all professions. The company must urgently enter into a dynamic of radical transformation without half measures. Its key word must no longer be growth, growth in turnover, market share, offer... but transformation. How do I transform myself to get back within the planetary limits?

We propose here a few essential principles to begin the transformation:

CSR must radically change. *CSR, as it is today, will not allow the company to enter into a dynamic of transformation. Its application is peripheral to the core business of companies and does not challenge short-termism and limitless growth. Let's be clear, we will not accept to give our time to greenwashing and green palliative approaches that serve no one but the interests of shareholders without regard to the damage inflicted on the living.*

What we need is to transform corporate business models. Not by adding yet another sustainable branch to an existing model, but by questioning the core of our activities. How to readjust the activities of companies according to the carrying capacity of ecosystems. How can we be economically viable without destroying them?

We need a policy of transforming the very nature of work. We need dignified and useful jobs, and with this aim in mind we need to revalue discredited jobs and invent new ones.

This brings me to our second point: how to reinvent the articulation of business functions, or management functions, in a logic of transformation.

Until now, we have mainly relied on engineers to make the transition of companies, by asking them to invent more efficient, greener technologies. The problem? A technological solution without thinking about the business model inevitably leads to a rebound effect. The individual electric SUV is the symbol of this. The development of electric tanks is not a structural change, it does not call into question consumption patterns or limitless growth. Technological solutions must be integrated into a new economic model, such as the economy of functionality based on use and not ownership.

It is therefore a question of reinventing all the ways of managing the company. To do this, many professions, marketing, finance, HR and accounting, will have to be transformed and massively trained. Strategy will have to be thought of in terms other than growth and new markets, accounting will have to take account of non-financial assets, and we will come back to this, marketing will have to make sobriety desirable, and HR will have to rebuild commitment to work.

We take this opportunity to call on business schools, starting with our school, HEC, to accelerate and get ahead of these changes, to meet the needs of companies for new management methods.

3rd point: we need to rethink accounting in companies, to fix the compass that sets our course. Our accounting methods structure our way of thinking about what is valuable and what is not. They are very effective in promoting financial profitability and completely ineffective in integrating the ecological and social cost. We can envisage increasing the number of reports, which is a good thing, but without a means of integrating this data into the valuation of the company, i.e. into its accounts, what consequent transformation will this lead to?

We must therefore revolutionise our accounting. For example, the CARE accounting method, developed by researchers at AgroParisTech, proposes to capture all the good socio-ecological states and to integrate them into the balance sheet. Obviously, carbon is only one of the components; it is also a question of thinking about all the impacts on living organisms, water, soil, etc.

Finally, the fourth and last point, thanks to the previous ones, we can rethink the company with a new approach to its responsibility, double materiality, and a new strategic objective, the management of stranded assets.

We need to embrace a vision of the company in double materiality, where the impacts on its environment are as important as the impacts of the environment on its profitability. Let's face it, this will force us to abandon the volumetric logic of our current business models, which is incompatible with this vision. Only then will we be able to define a new prosperity, the success of which will be linked to respect for socio-ecological balances.

These radically reformed companies will immediately have to tackle the main task that falls to us today, that of managing the early closure of assets that we know have no place in the sustainable society that we must bring about. The famous assets that we have to make fail, or that will end up being failed anyway. So let's ask ourselves the question now: how can we fairly distribute the cost of these transformations?

On the one hand, it is a question of not building a single new infrastructure that we know is simply incompatible with the guarantee of our living conditions. On the other hand, for those that have already been built, plan the closure by preparing the conversion of the sectors as of today. Their massive devaluation will take place, we already know that some infrastructures must be closed before their depreciation date, so we might as well start now.

We have no choice. We will have to cooperate, or we will have to coperate.

We, the students, would like to appeal to you to fundamentally rethink your copy, because nobody is ready for the exam. We all behave like students facing the necessary fork in the road. Some wait until the last moment to revise, thinking that an average grade will suffice, others pretend to be model students, but the results do not follow. This horizon of carbon neutrality in 2050 is so far away, so abstract. But until then, let's remember that Europe is committed to a 55% reduction in emissions by 2030, in order to comply with the Paris Agreement. 2030 is tomorrow.

So it is high time to get to work, to stop running after the mirage of green growth and decoupling. And above all, what I suspect many of us are doing, the mirage that we will be safe

from the consequences of our inaction. We urgently need to get out of the logic of adding green activities that has prevailed until now, and start transforming the core of our companies.

We've talked a lot about institutional barriers, including profitability requirements and executive accountability. But there is no doubt that these barriers will be removed sooner or later, either by choice or by regulation. And we cannot afford to see bottlenecks appear as we are seeing with the workforce for energy renovation. Each profession, each function must be ready to begin the transformation of its skills, its offers.

Faced with this immense task, we will need everyone. To put an end to this triangle of inaction where companies, states and individuals each expect action from the others, we will need relays everywhere, in all types of organizations, all territories, at all hierarchical levels. To those who want to change the system from the inside, thank you for not leaving the monopoly to the partisans of immobilism. To the deserters, thank you for pushing back the boundaries of possible careers, making us realize that we can say no. We need everyone in this system to be radically transformed.

And in this new system, it is not "another growth" that we need. Why grow? Growth is not an end in itself. It must be the consequence of your company's legitimacy, its raison d'être. Some companies need to grow to ensure dignified living conditions for all, on all continents. But for the vast majority of them, the challenge is to transform themselves to return to the limits of the planet. We will have to produce less, and better. We have no choice. We will have to cooperate, or cooperate.