

LIVRE BLANC

# ACCELERATE BUSINESS FOR GOOD

1 AN | 5 VILLES | 18 RECOMMANDATIONS

DÉVELOPPER L'ÉCONOMIE À IMPACT POSITIF  
Une démarche inédite à la rencontre des territoires  
pour coconstruire l'économie de demain

Les Echos  
**Le Parisien**  
ÉVÉNEMENTS



**BNP PARIBAS**

# INTRO- DUCTION

**En 50 ans, le niveau des océans s'est élevé de 10 centimètres. Et si le réchauffement se poursuit au niveau actuel, la hausse sera de l'ordre de 84 cm d'ici à 2100. Avec à la clé des conséquences dramatiques. Les épisodes caniculaires se multiplieront, les ouragans et les cyclones se feront de plus en plus violents, ce qui fera grimper le nombre de réfugiés climatiques et exploser la pauvreté. La situation sur le plan social est toute aussi inquiétante avec un taux de chômage toujours élevé, l'accroissement des inégalités entre les plus riches et les plus pauvres, la persistance des écarts de salaire entre hommes et femmes, etc. Quel rôle l'entreprise peut-elle et doit-elle tenir face à ces enjeux ? La question est aujourd'hui au cœur du débat public.**

D'après le Code civil, les entreprises n'existent « qu'en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter ». Pourtant, des attentes croissantes sont aujourd'hui exprimées à leur égard, tant au niveau environnemental qu'humain. Ainsi, selon les données publiées par l'Observatoire des marques dans la Cité en janvier 2018, 81 % des Français pensent que « les États ont aujourd'hui plus que jamais besoin des entreprises pour les aider à transformer la société. »

Mais pour avoir un réel impact, les entreprises ne peuvent évidemment pas se contenter de signer des chartes de bonne conduite ou de compenser l'impact carbone de leurs activités. Elles doivent complètement changer de modèle, passer d'une économie linéaire consistant à extraire, fabriquer et jeter à une économie soucieuse de la planète et de l'intérêt général.

La France dispose d'un terreau propice pour engager cette transformation en profondeur. L'économie sociale et solidaire (ESS), issue de la révolution industrielle du XIX<sup>e</sup> siècle, est en effet fortement implantée sur le territoire : elle rassemble aujourd'hui 221 325 établissements employant 2,37 millions de salariés, ce qui représente 10,5 % de l'emploi national.

Toutefois, si l'ESS a longtemps été la seule alternative entre l'action publique et l'économie de marché, il semble qu'une autre voie soit désormais possible, celle d'une économie responsable, capable de concilier le but lucratif et la prise en compte des impacts sociaux et environnementaux. Partout en France, des pionniers commencent à la suivre. Pour remplacer les gobelets jetables, qui génèrent chaque année 32 000 tonnes de déchets plastiques, CleanCup à Lyon a, par exemple, lancé une machine qui permet de délivrer et de laver automatiquement sur place jusqu'à 200 verres réutilisables en copolyester, le matériau utilisé pour les biberons. Reprenant le principe de la marmite norvégienne, Panda Fuji a développé une sorte de ceinture en bois et en feutre recyclé à placer autour de ses casseroles pour éviter les déperditions d'énergie. À Paris, la société Ynsect s'emploie, de son côté, à construire un système alimentaire mondial plus durable. Comment ? En transformant les insectes qu'elle élève en farines destinées à nourrir les animaux et à fertiliser les plantes. Et le mouvement n'en est encore qu'au début.

Le gouvernement a envoyé un signal fort au printemps 2019 en créant, dans la loi Pacte, le nouveau statut « d'entreprise à mission ». Mais la suite de l'histoire, ce sera aux entreprises de l'écrire. À elles de faire preuve d'audace et d'inventivité pour réussir à concilier mission sociale et rentabilité. « *L'entreprise doit faire des profits, sinon elle mourra*, disait Henry Ford, *mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi, car elle n'aura plus de raison d'être.* »

**L'an dernier à la même période**, le groupe Les Echos-Le Parisien et BNP Paribas lançaient *Accelerate Business For good*, une démarche inédite en France, s'appuyant sur quatre points clés : faire étape dans cinq grandes villes de France – Strasbourg, Aix-Marseille, Lyon, Paris et Bordeaux – rencontrer sur le terrain les acteurs d'une nouvelle forme d'économie dite « vertueuse », mettre en lumière leurs succès autant que leurs difficultés, pour construire ensemble l'économie de demain. Un pari ambitieux, j'en conviens.

**À l'heure où jamais nos médias** n'ont été autant chahutés, nos contrats de lecture reposent évidemment toujours sur la qualité de l'information, notre capacité à décrypter, donner du sens et mettre en perspective. Pour autant, ce n'est pas suffisant et nous devons aller plus loin. Une raison supplémentaire, donc, de finaliser notre tour de France *Accelerate Business For good* par la corédaction d'un livre blanc qui se décline ci-dessous en 18 leviers d'accélération : le fruit d'un travail commun entre nos équipes et les acteurs que nous avons rencontrés sur le terrain. Un livre blanc qui se veut aussi être une déclinaison concrète de la cause que notre groupe défend et des actions que nous engageons au quotidien. Puisse ce tour de France à la rencontre des nouveaux acteurs de l'économie être un nouveau vecteur et le point d'ancrage d'une démarche responsable et durable pour les entreprises que nous représentons.

**La stratégie d'engagement** est une partie essentielle de notre plan de transformation et du développement de notre groupe : *Accelerate Business For good* en est une nouvelle brique concrète. Pourquoi ? Tout simplement parce que notre leitmotiv est d'accompagner, d'être force de proposition et de favoriser l'émergence d'un modèle de société plus pérenne et d'une économie définitivement plus durable.

**Pari tenu, donc.**

Bonne lecture.

**Pierre Louette**, P-DG du groupe Les Echos-Le Parisien

**Citoyens, salariés, chefs d'entreprises, clients ou investisseurs,** nous pouvons contribuer à construire un avenir meilleur. Parce qu'en tant que banque nous sommes à la croisée de ces acteurs, nous pensons que nous pouvons aider à accélérer l'émergence d'une économie plus durable et plus inclusive.

**C'est cette envie** qui a animé la tournée *Accelerate Business For good*: rendre visibles les innovations sociales et environnementales, faire travailler ensemble, pour faire bouger les lignes. Dans chaque ville, nous avons été impressionnés par le bouillonnement d'idées et d'actions concrètes !

**À Strasbourg avec Citiz**, spécialiste de l'autopartage pour une mobilité durable. À Lyon avec SEB, qui lutte contre l'obsolescence programmée. À Paris, grâce à Too Good To Go, fini le gaspillage alimentaire. À Marseille, trouver un emploi devient plus facile grâce à Gojob, la Tech for good de l'intérim, ou à La Varappe, la PME pionnière de l'insertion. Enfin, à Bordeaux, où la borne solidaire Soliguide propose des solutions aux réfugiés sans abri... Et bien d'autres exemples qui auraient leur place ici.

**Cette mobilisation des entreprises**, partout en France, de leurs salariés et de l'ensemble des citoyens nous a donné beaucoup d'énergie. Ce n'est que le début de l'histoire. Nous sommes convaincus qu'ensemble nous saurons alimenter cet élan pour une économie plus durable et plus inclusive !

**Marguerite Bérard**, directrice des Réseaux France et membre du comité exécutif du groupe BNP Paribas

*L'ambition du tour*  
**ACCELERATE BUSINESS  
FOR GOOD**

**Notre démarche est partie d'un constat simple** : si les problèmes environnementaux et sociaux se posent aujourd'hui à l'échelle planétaire, c'est bien souvent à l'échelle régionale et locale qu'ils se manifestent en premier lieu. Des territoires au sein desquels de nombreux acteurs de l'économie s'engagent ainsi, souvent de concert, pour développer des solutions et des modes de collaborations particulièrement innovants, qui dessinent dès à présent l'économie de demain.

**Convaincus de la nécessité** de favoriser le passage à l'échelle de ces nouveaux business models, Les Echos Events et BNP Paribas ont choisi d'associer leurs forces afin de mener une initiative inédite au cœur de ces territoires engagés : le tour de France *Accelerate Business For good*.

**Entre décembre 2018 et octobre 2019**, nos équipes ont fait étape dans cinq grandes villes – Strasbourg, Aix-Marseille, Lyon, Paris et Bordeaux – pour échanger sur le terrain avec les acteurs de cette économie dite « nouvelle génération », une économie à impact positif à la fois inclusive, écoresponsable et durable.

**Notre ambition** : mettre en lumière les succès de ces acteurs engagés (start-up, PME, grandes entreprises), comprendre leurs difficultés, identifier leurs besoins pour aller plus loin ainsi que les injonctions sociétales de leurs parties prenantes, dans le but, *in fine*, d'accélérer le mouvement !

**Des discussions riches et animées**, au cœur des territoires, qui ont également donné naissance à des lignes de force : 18 pistes de réflexion, dont chacune et chacun peut s'inspirer dans son cheminement vers une entreprise plus responsable.

## LE COMITÉ DE PILOTAGE ACCELERATE BUSINESS FOR GOOD

Avant même que le concept d'économie à impact ne soit popularisé, ils ont cherché à faire du business autrement. Implantés aux quatre coins de l'Hexagone, ils s'attachent aujourd'hui à faire vivre leur territoire, mais exercent une influence positive bien au-delà. C'est pourquoi nous les avons choisis pour siéger à notre comité de pilotage.



**Sandra DE BAILLIENCOURT**

*Directrice générale*  
SPARKNEWS



**Frédéric BARDEAU**

*Président fondateur*  
SIMPLON



**Lucie BASCH**

*Fondatrice*  
TOO GOOD TO GO



**Bertrand CIZEAU**

*Directeur de la communication et directeur de l'engagement responsable*  
BNP PARIBAS



**Romain FERRARI**

*Président*  
FONDATION 2019



**Chrystèle GIMARET**

*Fondatrice et directrice générale*  
ARTUPOX



**Stéphanie GOUJON**

*Directrice générale*  
FRENCH IMPACT



**Raphaele LEROY**

*Directrice de l'engagement*  
BNP PARIBAS – BANQUE DE DÉTAIL



**Jean-Michel RICARD**

*Président*  
SIEL BLEU



**Matthieu SARRAT**

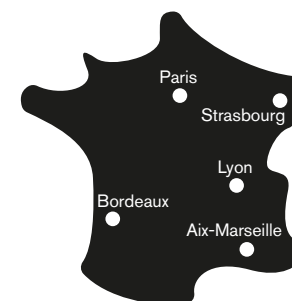
*Directeur général*  
GT LOCATION



**Benoit VARIN**

*Cofondateur et secrétaire général*  
RECOMMERCE

**LES ÉTAPES  
DU ROADSHOW**  
#ACCELERATE  
BUSINESSFORGOOD



**LE ROADSHOW  
EN 7 CHIFFRES CLÉS !**

- 5 villes
- 12 mois
- 25 ateliers
- 38 pitches de start-up by Ulule
- 300 contributeurs aux ateliers
- 662 participants
- 18 leviers d'action

ÉTAPE 1  
STRAS  
*for good*  
BOURG

## REPÈRES

---

**73 659** entreprises (industrie, commerce et services) implantées en Alsace dont 22 688 dans l'Eurométropole

---

**743 880** emplois en Alsace dont 247 016 dans l'Eurométropole

---

**16 700** établissements de l'ESS implantés dans le Grand Est

---

**199 400** employés dans l'ESS dans le Grand Est, soit 11,4 % des salariés de la zone

---

## Seraient-ce les premiers effets de la feuille de route stratégique Strasbourg ÉCO 2030, présentée en décembre 2015 et mise en œuvre dès l'année 2016 ?

En 2018, 5 763 entreprises et 4 200 emplois salariés privés ont été créés dans l'Eurométropole. Et ce n'est qu'un début. L'objectif est de dépasser la barre des 27 000 à l'horizon 2030. L'entrepreneuriat social et solidaire, qui s'inscrit localement dans une longue tradition, entend bien apporter sa quote-part.

Aujourd'hui, le secteur rassemble déjà 16 700 entreprises et 199 400 salariés, soit 11,4 % des effectifs de la zone. Un dynamisme qui a d'ailleurs valu à Strasbourg d'être désignée, en 2019, capitale de l'économie sociale et solidaire par l'Union européenne. « *L'économie "for good" séduit particulièrement la jeune génération, mais elle trouve aussi un écho de plus en plus fort au sein d'entreprises plus classiques qui souhaitent aller plus loin que la démarche RSE* », constate Rémy Bañuls, directeur du développement économique et de l'attractivité à l'Eurométropole de Strasbourg. Pour soutenir une croissance forte, un obstacle de taille reste cependant à franchir : la forte pénurie de main-d'œuvre qualifiée dont souffrent de nombreux secteurs.

3 QUESTIONS À...

## PIA IMBS, MAÎTRE DE CONFÉRENCES EN SCIENCES DE GESTION, RESPONSABLE DE LA CHAIRE RSE À L'EM STRASBOURG

### **Quel écho la Responsabilité Sociale des Entreprises trouve-t-elle auprès des dirigeants aujourd'hui ?**

Les problématiques sociales et environnementales sont de plus en plus prises en compte, tant dans les grands groupes que dans les PME. Les dirigeants semblent enfin avoir compris que la performance ne se réduisait pas uniquement au chiffre d'affaires. Une entreprise aura beau générer des richesses, si elle pollue ou ne respecte pas la santé des consommateurs, elle apparaîtra de moins en moins légitime...

### **Le changement serait donc le fruit d'une forte pression sociale ?**

Avec l'urgence climatique, toute la société aujourd'hui attend que les entreprises réfléchissent à leur mission, à leur raison d'être. Particulièrement sensibles au développement durable, les jeunes générations ne veulent plus se tourner vers n'importe quel type d'organisation.

Elles cherchent à donner du sens au travail et à avoir un impact vraiment positif.

### **Comment préparez-vous vos étudiants, à l'EM-Strasbourg, à devenir des managers responsables ?**

L'école a placé l'éthique, la diversité et le développement durable au cœur de sa philosophie et de son offre de formations. Notre ambition est d'apporter à nos étudiants une vraie compréhension des enjeux sociaux et environnementaux ainsi que des concepts de durabilité et soutenabilité associés. Pour ce faire, nous avons notamment développé la plateforme d'e-learning CforCSR, destinée à les faire réfléchir à comment prendre leurs responsabilités demain. Mais le meilleur moyen, à mes yeux, de les convaincre est de leur faire rencontrer des chefs d'entreprises qui sont dans une démarche responsable. La preuve par l'exemple.

## INSPIRATION

## MYFOOD, DES SERRES CONNECTÉES POUR PRODUIRE SES PROPRES LÉGUMES

Dans une autre vie, Mickaël Gandecki, diplômé de l'École nationale supérieure de l'électronique et de ses applications (ENSEA), à Cergy-Pontoise, travaillait comme consultant informatique pour la finance et l'industrie. Mais les années de crise l'amènent vite à s'interroger sur la finalité du monde du travail. « *Conscient des problèmes environnementaux et des limites de notre modèle d'agriculture, j'avais envie d'avoir un impact positif sur la planète* », confie l'ingénieur de 33 ans. Avec deux amis, il planche pendant plusieurs années sur une solution qui permette aux familles d'avoir une alimentation saine et durable, tout en favorisant la biodiversité. Sa trouvaille ? Des serres connectées de 3,5 à 22 mètres carrés qui fonctionnent grâce à la symbiose entre des poissons et des végétaux. Ce qu'on appelle l'« aquaponie ». « *Sur les côtés, on place des bacs de culture dans lesquels on verse un mélange de terre semblable à ce qu'on trouve en forêt*, explique Mickaël Gandecki. *Au centre, on installe des bacs à poissons au-dessus desquels sont suspendues des tours de culture. Une pompe permet de faire remonter au sommet de ces tours l'eau chargée des déjections de poissons, qui servent d'engrais aux végétaux.* » Un système ingénieux qui permet de récolter de 75 à 400 kilogrammes de fruits et légumes par an selon les modèles : du basilic, du fenouil, du persil, mais aussi des salades, des radis, des poireaux, des carottes, des tomates, ou encore des fraises. Pas besoin d'être un pro du jardinage pour se lancer. Des capteurs surveillent en permanence la chaleur ambiante, la température et l'acidité de l'eau. Et l'utilisateur reçoit une notification sur son smartphone quand une intervention est nécessaire.



ÉTAPE 2  
AIX-  
*for good*  
MARS  
EILLE

**Forte de 1,85 millions d'habitants, Aix-Marseille-Provence est la deuxième métropole française. Avec un territoire de 3 150 kilomètres carrés, qui équivaut à six fois le Grand Lyon et quatre fois le Grand Paris, elle est aussi la plus étendue. Mais derrière ces chiffres record se cache une terre pleine de contrastes.**

Côté pile, une façade littorale longue de 255 kilomètres, un climat doux pratiquement toute l'année, une économie diversifiée, des pôles d'enseignement et de recherche dynamiques et une dizaine de filières d'excellence, parmi lesquelles la santé, l'aéronautique, le numérique ou l'énergie. Côté face, une économie informelle florissante, une pauvreté en augmentation, un taux de chômage coincé à 10,2% contre 8,5% en moyenne en France métropolitaine, un déficit de cadres et une forte dépendance énergétique. Des défis que la région ne pourra relever qu'en enclenchant une transition globale, à la fois écologique, numérique, alimentaire et énergétique. Le mouvement est déjà en marche. En février 2019, la métropole a ainsi reçu le label « French Impact » qui a pour objectif de favoriser l'innovation sociale et le développement de l'ESS.

## REPÈRES

---

**150 000** entreprises implantées dans la métropole

---

**743 000** emplois privés

---

**163 000** salariés employés dans l'ESS en PACA

---

3 QUESTIONS À...

## PASCAL LORNE,

### FONDATEUR DE GOJOB

#### Comment avez-vous eu l'idée de créer une agence d'intérim 100% numérique ?

Après avoir monté plusieurs projets entrepreneuriaux en France et aux Etats-Unis, j'ai eu besoin, il y a quatre ans, d'aligner davantage mes convictions personnelles avec mon activité, en intégrant les nouvelles technologies. C'est comme ça que j'ai décidé de m'attaquer au chantier de l'emploi. Parce que le travail est l'un des fondements de la dignité humaine. Et parce que la France a un taux de chômage très élevé par rapport aux autres pays européens. J'ai monté une place de marché 100% numérique, qui a la capacité de répondre au marché beaucoup plus rapidement qu'un cabinet de recrutement ou une agence d'intérim classique. Si une entreprise nous sollicite pour recruter 20 préparateurs de commandes dans les deux jours, on envoie une notification à 1 000 candidats et, en 20 secondes, on sait qui est volontaire et disponible pour une telle mission.

#### Comment faites-vous pour trouver les bons profils ?

On contrôle les références des candidats via la cooptation, on leur fait passer des petits tests pour évaluer leur motivation, leur engagement, etc. Et ensuite on utilise un algorithme de matching semblable à ceux des sites de rencontres. Quand un client nous demande une secrétaire trilingue pour le lendemain, on ne lui envoie pas trois CV, mais un seul, le bon. Si on laissait le choix à l'employeur, il aurait toujours tendance à recruter les candidats les moins bronzés, les plus diplômés, etc. Pourtant, dans 90% des emplois, il n'y a pas besoin d'avoir un CV long comme le bras pour être performant. Ce qui compte avant tout, c'est la ponctualité, la capacité à apprendre, la faculté à travailler en équipe et l'engagement.

#### Femmes, hommes, jeunes, vieux, diplômés, non-diplômés, chez vous, tout le monde a donc sa chance...

Oui. Notre ambition, chez Gojob, est à la fois de redonner confiance aux candidats qui sont éloignés de l'emploi et

de redonner confiance aux entreprises. Pour ce faire, nous employons nous-mêmes en CDI ou en contrats intérimaires tous les candidats que nous plaçons, ce qui leur permet d'avoir un salaire décent et une protection sociale, tout en déchargeant les entreprises de la paperasse du contrat de travail et du risque prud'homal. Pour lever les der-

niers freins, nous leur offrons, en plus, depuis six mois, une garantie « satisfait ou remboursé ». Si le candidat qu'on a sélectionné ne fait pas l'affaire au bout de trois jours, on s'engage à le remplacer. La recette fonctionne. En quatre ans, nous avons salarié plus de 7 000 personnes qui assurent des missions dans plus de 700 entreprises.

## INSPIRATION

### OMBREA, UN REMPART CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Aider les cultures de plein champ à résister aux aléas climatiques. C'est l'ambition d'Ombrea, une start-up de l'agritech créée en octobre 2016. « Durant l'été 2016, mon père, qui est horticulteur de métier, a perdu un quart de sa production à cause de la sécheresse, raconte Julie Davico-Pahin, cofondatrice et directrice générale. Pour faire face à ces épisodes extrêmes de plus en plus fréquents, on a cherché à investir dans du matériel, mais il n'y avait rien sur le marché. Alors on a décidé de le créer. » Bardées de capteurs, les ombrières intelligentes qu'elle a mises au point avec son père collectent un certain nombre de données environnementales sur chaque parcelle, comme la lumière, la température, l'hygrométrie ou la force du vent, les croisent avec les besoins des plantes cultivées et modulent l'ombrage en fonction. « L'idée est de recréer, de façon naturelle, les conditions climatiques optimales pour la croissance des plantes », indique la jeune femme de 27 ans. Le système coûte à peu près le même prix qu'une serre. Aux agriculteurs à court de revenus, la jeune pousse propose d'installer des panneaux photovoltaïques sur leur installation, afin de couvrir une bonne partie de l'investissement de départ. Le concept fait carton plein. « Notre carnet de commandes est rempli jusqu'à mi-2020 », se réjouit Julie Davico-Pahin, qui espère pouvoir vite développer des outils complémentaires pour répondre à des problématiques particulières.

ÉTAPE 3

LY

*for good*

ON

## REPÈRES

---

**625 191** entreprises en Auvergne-Rhône-Alpes,  
dont 155 775 dans le Rhône

---

**3 341 330** emplois

---

**28 969** établissements de l'ESS

---

**Avec 3 341 330 emplois et un produit intérieur brut (PIB) de près de 240 milliards d'euros, elle est la deuxième région économique de France, mais aussi l'un des berceaux de l'économie à impact. D'après le panorama 2018 publié par la chambre régionale de l'économie sociale et solidaire, la région Auvergne-Rhône-Alpes rassemble 28 969 établissements de l'ESS, représentant quelque 303 950 emplois.**

**Depuis 2008, 453 nouvelles structures se sont créées dans la région et 28 840 salariés ont été embauchés, soit une hausse de 8% entre 2008 et 2015. Mais cette dynamique se heurte aujourd'hui à deux problèmes majeurs : la pollution et l'accès au logement.**

3 QUESTIONS À...

## JOËL TRONCHON, DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE CHEZ SEB

### **Votre entreprise s'est engagée depuis longtemps dans la lutte contre l'obsolescence programmée. Pourquoi ?**

Quand nous nous sommes engagés dans cette voie il y a dix ans, tout le monde nous prenait pour des fous. L'économie circulaire n'en était alors qu'au tout début. Mais nous avons fait le pari que, si nos clients étaient satisfaits de nos produits, ils auraient envie d'en acheter d'autres plus tard. Et ça a marché. Nous avons toujours une croissance économique forte. En 2018, notre résultat net a progressé de 11,8% pour atteindre les 419 millions d'euros.

### **93% de vos produits sont garantis « réparables pendant 10 ans ». Qu'est-ce que cela signifie exactement ?**

Nous écoconcevons tous nos produits. Nous faisons en sorte qu'ils puissent être facilement démontables et réparables. Pour ce faire, nous avons un

stock de près de six millions de pièces détachées qui sont conservées dans un ancien site industriel en Franche-Comté. Si demain vous rencontrez un souci avec un appareil de nos marques, il vous suffit de vous rendre chez l'un de nos 6200 réparateurs agréés dans le monde dont 220 en France. Nous nous engageons à lui livrer les pièces sous 24 heures au prix coûtant. Celles qui sont moins souvent utilisées sont, quant à elles, imprimées en 3D.

### **Et une fois les produits arrivés en fin de vie ?**

Nous collaborons avec Excoffier, spécialiste haut-savoyard du traitement des déchets, pour collecter, trier et broyer les poêles, casseroles ou autres faitouts en aluminium qui ne bénéficient pas d'une filière de recyclage spécifique. L'idée est ensuite de se servir des principaux matériaux, l'aluminium, l'inox et le plastique, pour fabriquer de nouveaux produits.

INSPIRATION

## BJORG VEUT RECRÉER LE LIEN ENTRE L'HOMME ET LA NATURE

En 2017, Bjorg Bonnetterre et Compagnie a réalisé un chiffre d'affaires de 362 millions d'euros, soit une croissance de plus de 50% sur cinq ans. Sa bonne santé, le pionnier du bio en France la doit avant tout à ses produits, qui allient qualité nutritionnelle et respect de l'environnement. Ainsi, aujourd'hui, 100% de son portefeuille est garanti sans OGM, et 96% sans huile de palme. « *Proposer une alimentation "for good" ne nous affranchit cependant pas de nous occuper du bien-être de nos collaborateurs* », insiste Émilie Lowenbach, responsable de la RSE. La société lyonnaise, qui compte 480 collaborateurs, a inauguré, en septembre 2018, un nouveau siège ultra-cosy. À l'intérieur, des bureaux ouverts en lumière premier jour, des espaces de silence, des cocons à sieste, des salles de sport en libre-service et une grande cuisine équipée d'un four vapeur. « *Pour valoriser les efforts réalisés afin de garantir le confort et la santé des utilisateurs, nous sommes entrés dans une démarche de certification WELL qui conjugue certification du bâti et de l'aménagement intérieur* », indique Émilie Lowenbach. Un pas de plus sur le chemin de la RSE après l'obtention de la certification Bio entreprise durable puis B Corp fin 2016. « *Grâce à B Corp, nous avons mis en place un "bonus pour tous" qui garantit à 100% de nos collaborateurs une prime s'ils atteignent les objectifs* », explique Émilie Lowenbach. « *Une manière de transformer un projet de business en un projet de société.* »

ÉTAPE 4

PA  
*for good*  
RIS

## REPÈRES

---

**1 284 828** établissements installés en Île-de-France

---

**5 888 800** emplois salariés

---

**26 327** entreprises dans l'ESS,  
soit 6,7 % des entreprises franciliennes

---

**388 678** salariés de l'ESS,  
soit 7,1 % des salariés de la région

---

**Faire de l'ESS une filière prioritaire.**  
C'est l'ambition qu'affichait la région Île-de-France dans la nouvelle stratégie pour l'économie sociale et solidaire qu'elle a votée en octobre 2017. Premier centre d'emploi de l'économie sociale et solidaire en France, elle ne compte aujourd'hui pas moins de 33 000 établissements de l'ESS, ce qui en fait l'une des capitales les plus dynamiques au monde dans ce domaine.

**Le hic ? Très peu de structures dépassent les 250 salariés, et le secteur reste encore très cloisonné par rapport à l'économie classique.** Alors que les Jeux olympiques Paris 2024 sont en ligne de mire, les défis à relever sont pourtant énormes, tant en matière de mobilité que d'alimentation ou d'économie circulaire. D'où l'idée de favoriser l'émergence de "champions régionaux de l'ESS" porteurs de véritables innovations environnementales et sociales.



## INSPIRATION

**TOO GOOD TO GO PART  
À L'ASSAUT DU GASPILLAGE  
ALIMENTAIRE**

Les chiffres font froid dans le dos. Dix millions de tonnes de nourriture sont jetées ou perdues chaque année en France, soit l'équivalent d'un cinquième de la production nationale. Un fléau auquel a décidé de s'attaquer Lucie Basch, une ingénieure centralienne de 27 ans. En juin 2016, elle a quitté un gros poste chez Nestlé pour lancer Too Good To Go, une application mobile qui propose aux consommateurs de racheter à moindre coût les invendus des commerces de bouche de leur quartier. « *Tous les environnementalistes disent que la seule solution pour sauver la planète, c'est de créer un mouvement de masse, raconte la jeune femme. Too Good To Go donne la possibilité à chaque citoyen d'agir au quotidien contre le gaspillage alimentaire.* » Concrètement, l'utilisateur télécharge l'appli sur son smartphone, géolocalise les enseignes autour de lui parmi les 8 000 partenaires en France, commande son panier surprise en ligne et vient le récupérer sur place en fin de journée. Le concept cartonne. Depuis son lancement, l'application a été téléchargée 10 millions de fois à travers l'Europe, dont 3,6 millions de fois en France. Un succès qui lui a permis d'embaucher 59 personnes en trois ans.

ÉTAPE 5  
BOR  
*for good*  
DEAUX

## REPÈRES

---

**68 300** entreprises dans la métropole de Bordeaux en 2018

---

**440 000** emplois

---

**2 983** établissements employeurs et 31 900 salariés de l'ESS dans la métropole

---

**Cesser totalement d'utiliser les pesticides de synthèse d'ici à 2030, favoriser le tri, le réemploi et le recyclage, soutenir massivement les achats publics éco-socio-responsables, accompagner la rénovation des bourgs et des centres-villes plutôt que l'extension périphérique, créer de nouvelles réserves naturelles régionales, arriver à 100% d'énergies renouvelables en 2050, etc.**

**Voici quelques-uns des objectifs du conseil régional de Nouvelle-Aquitaine pour les années à venir. Afin de dépasser les simples déclarations d'intention, Bordeaux a organisé, en mai 2019, le World Impact Summit (WIS). Un sommet ouvert aux professionnels et au grand public, visant à promouvoir les solutions innovantes en faveur de la transition écologique et solidaire, et à faire tomber les murs entre les acteurs du changement.**

## INSPIRATION

**CDISCOUNT OU L'ART DE FAIRE  
DU E-COMMERCE AUTREMENT**

Avec un chiffre d'affaires de 2,2 milliards d'euros en 2018, il n'est encore qu'un Petit Poucet face au géant américain Amazon. Mais Cdiscount n'a pas dit son dernier mot. Le groupe vient, en effet, de sceller une alliance avec trois plateformes d'e-commerce leaders dans un pays européen, pour constituer une marketplace européenne. Objectif ? *« Apporter toujours plus d'offres et de services à nos clients tout en construisant une économie européenne responsable »*, explique Marie Even, secrétaire générale de Cdiscount. Quand Amazon est critiqué pour imposer des conditions de travail très difficiles à ses salariés et accusé de détruire chaque année des quantités de produits invendus, Cdiscount s'efforce ainsi d'être exemplaire dans la façon dont il conduit ses affaires. *« Sans attendre qu'il y ait un projet de loi sur les invendus, nous avons décidé de confier nos invendus au réseau d'entreprises solidaires Envie, qui forme des personnes éloignées de l'emploi à la réparation et à la revente de déchets d'équipements électroménagers »*, se félicite Marie Even. Un moyen de limiter le gaspillage et de maîtriser l'impact sur l'environnement. Afin de diminuer la quantité de carton consommé et d'améliorer la satisfaction client, le groupe a également établi un partenariat avec la société Neopost, qui a mis au point une machine à emballage 3D. *« En réduisant la taille de nos cartons et en remplissant davantage nos camions, on peut limiter la circulation sur les routes »*, assure Marie Even. Dans le même souci de préservation de l'environnement, le spécialiste français de l'e-commerce privilégie aussi désormais les moyens de transport alternatifs, comme le TGV et la camionnette électrique.

# 18 LEVIERS D'ACTION

## I - (RÉ)ENGAGER L'HUMAIN .....

### LEVIER #1

Impliquer les collaborateurs dans la définition du projet global de l'entreprise

### LEVIER #2

Avoir une approche par compétences et promouvoir l'inclusion et la diversité

### LEVIER #3

Faire évoluer la culture managériale

### LEVIER #4

Faciliter les démarches d'engagement des collaborateurs

### LEVIER #5

Adapter les critères de recrutement des futurs cadres dirigeants aux nouveaux enjeux du business for good

## II – FAIRE DE LA « CONTRAINTE » ENVIRONNEMENTALE UNE OPPORTUNITÉ .....

### LEVIER #6

Développer une vision économique à long terme

### LEVIER #7

Encourager les entreprises à optimiser leur efficacité énergétique

### LEVIER #8

Faire de l'économie circulaire une source de développement du business

### LEVIER #9

Développer une politique de mobilité durable

Dresser un état des lieux des projets à impact menés dans cinq grandes métropoles en France était une étape nécessaire pour savoir d'où nous partions. Mais pour assurer la pérennité de ces entreprises responsables et favoriser leur développement sur le territoire, nous avons souhaité aller plus loin. À partir des retours d'expériences que nous avons récoltés sur le terrain, nous avons identifié 18 pistes de réflexion, dont chacune et chacun peut s'inspirer dans son cheminement vers une entreprise plus responsable.

## III – S'ANCER LOCALEMENT .....

### LEVIER #10

Privilégier les achats responsables et inclusifs, dont les circuits courts

### LEVIER #11

Encourager les coopérations dans les territoires

### LEVIER #12

Créer de nouveaux lieux de rencontre

## IV – ALIGNER SON BUSINESS MODEL AVEC SA VISION .....

### LEVIER #13

Encourager l'entreprise à mettre ses considérations sociétales au cœur du modèle

### LEVIER #14

Faire évoluer les modèles de gouvernance

### LEVIER #15

Indexer une part des rémunérations variables des membres du Comex sur les performances sociales et environnementales

### LEVIER #16

Accélérer la mise en place d'une démarche RSE dans les petites et moyennes entreprises

## V – FINANCER LA CROISSANCE RESPONSABLE .....

### LEVIER #17

Créer des indicateurs de performance adaptés à la croissance responsable

### LEVIER #18

Sensibiliser les comités d'investissement et de crédit aux spécificités des entreprises « for good »

L'engagement des salariés français est en berne. Ce sont les conclusions d'une étude publiée en 2018 par l'institut de sondage américain Gallup, selon laquelle seuls 6% des employés français se sentiraient engagés dans leur travail, l'engagement étant défini comme «l'enthousiasme des employés à l'égard de leur travail et leur lien émotionnel avec leur milieu de travail», soit une baisse de 9 points par rapport à 2017. Un désengagement qui s'expliquerait par un manque de reconnaissance, des structures hiérarchiques jugées rigides et une méthode de gestion bureaucratique.

Or, le coût estimé de ce désengagement serait colossal : pas moins de 97 milliards d'euros. La situation n'est pas plus reluisante hors de nos frontières. Ainsi, le Bureau américain des statistiques du travail évalue-t-il à 10 000 dollars le coût annuel du mal-être au travail par salarié aux États-Unis. Comme le soulignent Isaac Getz et Brian Carney dans leur livre *Liberté & Cie*, «*Ce préjudice n'apparaît pas dans la comptabilité officielle, mais il se dissimule dans les coûts de la rotation du personnel, du stress au travail et des relations conflictuelles avec la main-d'œuvre. Il apparaît aussi à travers l'absence d'innovation et une croissance organique à peine perceptible.*» Il y a donc urgence pour les entreprises à se réinventer pour stimuler la performance et la créativité.



*(Rē)engager  
l'humain*

## LEVIER # 1

## IMPLIQUER LES COLLABORATEURS DANS LA DÉFINITION DU PROJET GLOBAL DE L'ENTREPRISE

La recherche de la performance économique ne suffirait plus, à elle seule, à motiver les salariés ? Dans ce cadre, l'importance de bâtir une vision, c'est-à-dire un rêve à partager, devient cruciale. *A minima*, il s'agit de communiquer aux collaborateurs les valeurs et le projet global de l'entreprise pour leur permettre d'y contribuer à leur échelle. L'idéal étant d'aller jusqu'à impliquer les collaborateurs dans la définition même de ce projet. Sur ce terrain, Danone a été la première entreprise cotée à adopter

une gouvernance inclusive. Pour ce faire, la direction de l'engagement a lancé une grande consultation auprès de 100 000 de ses salariés, qui a permis de récolter plus de 360 000 verbatims. Les collaborateurs ont ensuite collectivement décidé des axes de développement prioritaires de l'entreprise pour sa stratégie 2030. Le nouveau plan d'action et la nouvelle gouvernance avec l'actionnariat salarié ont été annoncés en avril 2019.

## LEVIER # 2

## AVOIR UNE APPROCHE PAR COMPÉTENCES ET PROMOUVOIR L'INCLUSION ET LA DIVERSITÉ

Dans un monde volatile et complexe où la plupart des métiers à venir n'existent pas encore ou seront amenés à évoluer au gré de la transformation numérique et de la transition écologique, il paraît de plus en plus important de privilégier les compétences transversales, les profils adaptatifs et la personnalité au traditionnel CV. Ceci est d'autant plus important que la performance des organisations est directement liée à la mixité et à la diversité des collaborateurs. Sur les questions de genre, d'âge, de niveau de diplôme, de handicap comme

d'origine sociale et géographique, il convient de faire la promotion de l'inclusion et de la diversité. À travers sa plateforme Diversifiezvos-talents.com, Mozaïk RH propose aux recruteurs une sélection de profils référencés selon le niveau de motivation et le potentiel. Avec, à leur disposition, un algorithme de matching entre les offres d'emplois et les candidatures ainsi que des organismes de formation labellisés Grande École du Numérique qui permettent de recruter des talents numériques différents où les femmes et les profils atypiques sont majoritaires.

## LEVIER # 3

## FAIRE ÉVOLUER LA CULTURE MANAGÉRIALE

Pour permettre plus d'agilité, de performance et un meilleur épanouissement des collaborateurs, une des pistes recommandées serait de faire évoluer les comportements et les modes organisationnels. Cela passe d'abord par un changement de posture de la part des managers, en s'inspirant par exemple du modèle de « leaders serviteurs » développé par Jacques Lecomte, l'un des principaux experts francophones de

la psychologie positive, auteur du livre *Les entreprises humanistes*. Cela passe aussi par une valorisation des *soft skills* (ou savoir-être) au même titre que les *hard skills* (ou savoir-faire) dans l'évaluation de la performance. Une transformation qui, pour se faire, implique le recrutement de davantage de profils sensibilisés à cette culture, la valorisation de ceux qui l'ont déjà adoptée dans l'entreprise ainsi que la formation.

## LEVIER # 4

## FACILITER LES DÉMARCHES D'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

Plusieurs solutions ont déjà été explorées pour donner aux employés les moyens de s'engager dans leur entreprise. Le mécénat de compétences peut être une voie à suivre. Encadré par la loi Aillagon du 1<sup>er</sup> août 2003, ce dispositif de solidarité consiste à déléguer gracieusement des salariés auprès d'une association pour assurer une mission d'intérêt général sur leur temps de travail. En contrepartie, l'entreprise mécène bénéficie d'une réduction d'impôts égale à 60 % du montant des versements qu'elle a effectués dans la limite de 0,5 % de son

chiffre d'affaires. La SNCF s'y est mise dès 2013, et des entreprises du CAC 40 suivent également le même chemin. Elles ont tout à y gagner. Les salariés qui pratiquent le mécénat de compétences sont, en effet, deux fois plus nombreux que les autres à se dire « très satisfaits de leur travail ». Au sein même de l'entreprise, le développement de l'intrapreneuriat peut également permettre aux employés de travailler sur des projets qui leur tiennent à cœur. D'autant que l'intrapreneuriat peut également être un catalyseur de la créativité des salariés.



## LEVIER # 5

## ADAPTER LES CRITÈRES DE RECRUTEMENT DES FUTURS CADRES DIRIGEANTS AUX NOUVEAUX ENJEUX DU BUSINESS FOR GOOD

Pour aligner les pratiques managériales avec les valeurs de l'entreprise, il semble désormais recommandé de prendre en compte, dans le recrutement, la sensibilité et le niveau de connaissance du candidat sur les enjeux sociaux et environnementaux. Cela permettrait d'enclencher une double dynamique : les cadres en recherche d'emploi seraient davantage enclins à se former sur ces sujets pour être plus « employables » et ceux en poste

se révéleraient plus à même de mener à bien une transition vers un modèle contributif.

Le cabinet de recrutement Birdeo, spécialiste des nouveaux enjeux sociétaux, l'a bien compris. Dans un secteur récent qui se professionnalise, il s'attache à identifier les candidats qui possèdent à la fois des compétences techniques métiers et des *soft skills* comme la transversalité, la vision à court et moyen terme, etc.

Depuis les années 1980, les entreprises sont soumises à des contraintes juridiques de plus en plus strictes en matière de protection de l'environnement. Désormais, elles ont l'obligation de récupérer les déchets qu'elles mettent sur le marché, mais également d'adhérer à un organisme agréé de recyclage, ou encore de produire un rapport de leurs actions en faveur du développement durable. Résultat : l'écologie est souvent perçue comme une contrainte par les dirigeants. Elle constitue pourtant un formidable levier d'attractivité, d'innovation et de rentabilité. En apprenant à mieux gérer ses ressources et sa consommation d'énergie, l'entreprise s'offre l'occasion non seulement de réaliser des économies, mais aussi d'améliorer son image, voire de développer son activité. Ainsi, d'après un rapport de la Commission mondiale sur l'économie et le climat, la transition vers une économie bas carbone d'ici à 2030 représenterait un marché de 26 milliards de dollars en Europe.



*Faire de  
la «contrainte»  
environnementale  
une opportunité*

## LEVIER # 6

## DÉVELOPPER UNE VISION ÉCONOMIQUE À LONG TERME

La transition énergétique demande des investissements notables, tant au niveau humain que financier. Dans une économie centrée sur la performance économique à court terme, il peut s'avérer complexe d'investir massivement dans des infrastructures dont l'amortissement se fera sur plusieurs années. Pourtant, ces investissements sont fondamentaux pour s'engager vers un monde durable et plus résilient.

C'est pourquoi il devient nécessaire de repenser la performance de son organisation sur le temps long. D'autant que la transition énergétique peut également s'avérer être une source de rentabilité (réduction des coûts, amélioration de l'image de marque et fidélisation des clients, etc.) ou de croissance nouvelle pour l'écosystème.

## LEVIER # 7

## ENCOURAGER LES ENTREPRISES À OPTIMISER LEUR EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

En France, les entreprises de plus de 500 salariés ont l'obligation de réaliser leur bilan carbone, c'est-à-dire de mesurer et publier les émissions de gaz à effet de serre liées à leurs activités. Ce bilan carbone est une étape indispensable pour initier une politique de contrôle et de réduction de l'impact des entreprises sur le changement climatique. Certaines entreprises recommandent même d'aller plus loin, en affichant des échéances de neutralité carbone pour leur activité. En 2013, L'Oréal a lancé le programme « *Sharing Beauty With All* », qui comprend tous les engagements de L'Oréal en matière

de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, de consommation d'eau, ou encore de production de déchets. Les résultats sont là : en 2018, le groupe a réduit de 77 % les émissions de gaz à effet de serre de ses sites industriels par rapport à 2005, tout en augmentant le volume de sa production de 38 % sur la même période. Trente-huit sites industriels ont également réussi à atteindre la neutralité carbone. Mais pour assurer le respect des accords de Paris et contribuer pleinement à la lutte contre le réchauffement climatique, il faudra aussi que les TPE-PME, s'inscrivent dans la démarche

de neutralité carbone. Des outils adaptés voient le jour, comme l'accompagnement proposé par l'ADEME, *TPE & PME gagnantes sur tous les coûts !*, pour les établissements de moins de 250 salariés de l'industrie, de la distribution, de la restauration et de

l'artisanat. Cet accompagnement a pour objectifs d'identifier les pertes cachées, de calculer leurs coûts, de proposer un plan d'action pour les réduire et optimiser les flux énergie, matières-déchets et eau tout en réalisant des économies récurrentes.

## LEVIER # 8

# FAIRE DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE UNE SOURCE DE DÉVELOPPEMENT DU BUSINESS

Dans le contexte actuel de mutations économiques, sociales et environnementales, l'économie circulaire peut être un levier de compétitivité et de résilience pour les entreprises et les territoires.

Elle leur permet non seulement d'améliorer leur image, mais aussi de réduire les coûts en limitant la consommation et le gaspillage de ressources (matières premières,

eau, énergie) ainsi que la production des déchets, et de sécuriser les conditions d'accès aux matières premières... recyclées.

Certains acteurs économiques ont compris l'intérêt d'aller plus loin, de passer à une nouvelle logique, au-delà de produire pour vendre : fournir des fonctions d'utilité et de bien-être pour la société tout en limitant la consommation des res-

sources et les émissions de gaz à effet de serre associées. Ces initiatives bouleversent la relation client et ouvrent de nouvelles opportunités d'emplois inclusifs, à forte valeur ajoutée. Cette économie circulaire « intégrale » englobe l'usage, le partage, la location, le reconditionnement, la réparation, le réemploi et la réutilisation dont les bénéfices environnementaux et sociaux sont bien au-dessus du simple recyclage matière.

Rappelons seulement que l'activité de réparation ou de reconditionnement de 10 000 tonnes de biens d'équipement offre l'opportunité de créer 300 emplois avec une très grande diversité de qualifications et un ancrage local fort. Les recycler génère 30 emplois, alors qu'il en faudrait trois pour les incinérer et un pour les jeter en décharge.

Recommerce, créé en 2009, est l'un des précurseurs sur le marché du reconditionnement de smartphones avec plus de 2,7 millions de téléphones collectés en 10 ans.

Son ambition ? Aider les commerçants à devenir des « recommandants ». Concrètement, la société rachète aux clients de commerçants tels que les opérateurs telecoms les téléphones usagés. Les téléphones sont ensuite reconditionnés dans des ateliers industriels et selon des process certifiés ISO 9001 et ISO 14001. Puis Recommerce les revend en ligne sur [www.recommerce.com](http://www.recommerce.com) ou dans la grande distribution, avec une garantie de 12 mois.

Un modèle qui lui permet d'afficher aujourd'hui un effectif de 85 salariés pour un chiffre d'affaires de 65 millions d'euros.

## LEVIER # 9

## DÉVELOPPER UNE POLITIQUE DE MOBILITÉ DURABLE

Deuxième source la plus émettrice de gaz à effet de serre en France, les transports représentent un enjeu clé de notre transition énergétique.

Au niveau des entreprises, la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte (LTECV) publiée au *Journal Officiel* du 18 août 2015 oblige, depuis 2018, toutes les entreprises regroupant plus de 100 travailleurs sur un même site à élaborer un plan de mobilité pour encourager l'utilisation des transports en commun et le recours au covoiturage. Mais elle peine à être mise en application, bien que des solu-

tions existent (lancement de sites et applications de covoiturage d'entreprise, développement du télétravail, etc.).

Au niveau individuel, il est déjà possible de remplacer la voiture pour des usages occasionnels de la vie quotidienne. C'est l'ambition de la société strasbourgeoise Citiz, qui permet de louer une voiture en libre-service, pour une heure ou plusieurs jours, dans 110 villes de France. Le tarif dépend de la formule choisie, avec ou sans abonnement. Un service qui a déjà convaincu 40 000 abonnés en France.

**Avec la mondialisation, la libéralisation des marchés et l'accroissement des mobilités, les entreprises ont été amenées, au cours du xx<sup>e</sup> siècle, à élargir considérablement leurs zones d'activité. Mais avec l'essor du *made in France* et des circuits courts, elles sont de plus en plus nombreuses à se réinterroger sur leur relation avec leur territoire. Certes, s'ancrer localement n'est pas toujours chose aisée.**

**Dans certaines régions, les entreprises peinent non seulement à trouver les compétences dont elles ont besoin, mais aussi à nouer des relations solides avec les autres acteurs locaux. C'est pourtant bel et bien en apprenant à jouer des différences et des spécificités de leur territoire qu'elles assureront leur pérennité. Pour mieux identifier les entrepreneurs à impact, et réussir à les soutenir à des moments clés de leur développement, BNP Paribas a noué un partenariat avec Ulule. Chaque trimestre, des représentants des deux entreprises sélectionnent des porteurs de projet à impact réalisant une collecte sur la plateforme de financement participatif. Les heureux élus reçoivent une dotation de 2 000 euros pour compléter leur collecte, et un accès privilégié à plusieurs services de la banque.**



*S'ancrer  
localement*

## LEVIER # 1 0

## PRIVILÉGIER LES ACHATS RESPONSABLES ET INCLUSIFS, DONT LES CIRCUITS COURTS

À l'ère de l'hypermondialisation, développer une politique volontariste d'achat responsable et solidaire peut s'avérer particulièrement vertueux pour l'entreprise comme pour ses parties prenantes. Pour assurer la transition du modèle, la performance achats doit refléter une triple dimension : économique, écologique et sociale. Norme ISO 20400, outil Afnor, ou indicateurs promus par l'Observatoire des Achats Responsables sont autant de leviers pour accompagner ces démarches de « donneur d'ordre engagé » et en mesurer l'impact.

Les circuits courts sont un axe fort de cette stratégie en permettant non seulement une meilleure traçabilité des produits, mais également la valorisation des savoir-faire locaux, ainsi que la dynamisation du tissu économique des territoires. À cette fin, il est souhaitable que la dimension locale soit intégrée dans les critères

d'achats obligatoires des entreprises, ce qui implique une meilleure collaboration et de l'anticipation dans la gestion de sa relation fournisseur. À titre d'exemple, la Conciergerie Solidaire, présente à Lyon, Marseille, Bordeaux, Paris et Châtillon, fait appel en priorité à des artisans locaux pour réaliser des travaux de coutures.

Enfin, l'État aussi, de par la puissance de la commande publique – 200 milliards d'euros –, se doit d'être exemplaire. Au-delà des clauses sociales et environnementales, il s'agit d'encourager les pratiques. En assouplissant, par exemple, l'accès à ces marchés pour les achats innovants ou en promouvant la plateforme solidaire ESS 2024 pour les Jeux olympiques, les pouvoirs publics se saisissent de la question pour faire de la commande publique un véritable levier de transformation de notre modèle.

## LEVIER # 1 1

## ENCOURAGER LES COOPÉRATIONS DANS LES TERRITOIRES

Aujourd'hui, les acteurs économiques présents sur le terrain regrettent un manque de coopération à l'échelle locale, en particulier face à des secteurs d'activité encore très cloisonnés. Le développement d'échanges entre entreprises de différentes tailles et de différents secteurs semble donc essentiel, tout comme la nécessité de créer des relations fortes avec des spécialistes de l'accompagnement (incubateurs, accélérateurs, etc.) afin de favoriser

l'émergence de nouvelles formes de projets et accélérer le « *Positive Business* ».

C'est ce que fait, par exemple, French Impact qui fédère tous les acteurs engagés dans l'ESS (mutuelles, associations, entreprises sociales...) en développant des outils spécifiques, comme le programme « Pionniers », pour que les solutions locales puissent grandir et inspirer les politiques publiques.

## LEVIER # 1 2

## CRÉER DE NOUVEAUX LIEUX DE RENCONTRE

Sur les territoires apparaissent de nouveaux lieux de rencontre, des « tiers lieux physiques » qui réunissent incubateurs, laboratoires de recherche, associations, entreprises partenaires et événementiel. À Bordeaux, Darwin Écosystème est ainsi devenu un site incontournable où se rencontrent/mêlent acteurs de l'innovation et du développement économique responsable. *« Aujourd'hui, on a une croyance et une dépendance à l'ultra-croissance, constate Philippe Barre, le fondateur de Darwin ; or si on ne change pas notre logiciel, on aura de toute façon un changement massif qui s'imposera à nous. On doit donc accélérer le changement pour mieux ralentir. »*



**SUEZ, Renault, L'Oréal, Accenture... de plus en plus d'entreprises se dotent de chartes pour affirmer leurs valeurs en matière de qualité, d'égalité hommes-femmes, de respect de l'environnement, etc. Mais rares sont encore celles qui s'interrogent véritablement sur leur utilité et leur raison d'être à long terme. Une entreprise véritablement engagée est une entreprise qui sait pourquoi elle existe, où elle va et comment elle y va. Mais passer de la vision au concret engendre des défis opérationnels et humains qui se révèlent parfois être un véritable enjeu pour les dirigeants, confrontés à la financiarisation de l'économie et au court-termisme de certains investisseurs.**



*Aligner  
son business model  
avec sa vision*

## LEVIER # 13

## ENCOURAGER L'ENTREPRISE À METTRE SES CONSIDÉRATIONS SOCIÉTALES AU CŒUR DU MODÈLE

C'est le sens du projet de loi Pacte (plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) adopté par le Parlement le 11 avril 2019, qui permet aux entreprises s'étant dotées d'une raison d'être de l'inscrire dans leur statut. Entreprise à mission, label B Corp ou accompagnement par des grands réseaux, de nombreuses certifications existent pour leur permettre d'afficher fièrement leurs engagements. Pour les encourager, il serait cependant bon de récompenser les entreprises certifiées ou labellisées via des aménagements fiscaux ou

légaux (accès à certains marchés publics, TVA à taux réduit, abatement de charges sociales, etc.). À l'étranger, plusieurs exemples inspirants existent, notamment le Community Interest Company (Royaume-Uni), la Società Benefit (Italie), ou la Public Benefit Corporation (États-Unis). En France, la loi Hamon sur les entreprises solidaires d'utilité sociale (ESUS) orientée vers le secteur de l'ESS peut servir de socle pour encourager les entreprises classiques (SBF 120, ETI, PME) à rejoindre le mouvement.

## LEVIER # 14

## FAIRE ÉVOLUER LES MODÈLES DE GOUVERNANCE

« Le droit organise l'asymétrie, car seuls les actionnaires ont la possibilité de nommer les dirigeants et peser dans les politiques de vote », regrette Kevin Levillain, enseignant-chercheur à Mines Paris-Tech. D'où la nécessité de changer les modèles de gouvernance de façon intégrer l'ensemble des parties prenantes (actionnaires, fournisseurs, collaborateurs, etc.) dans les prises de décisions stratégiques de l'entreprise. À l'instar de ce qui existe en Allemagne depuis 25 ans, où les salariés peuvent entrer dans les organes délibératifs (avec un nombre proportionnel selon la taille de l'en-

treprise) soit via la codécision et codétermination d'établissement, ce qui leur permet d'intervenir sur des questions comme le temps de travail, la rémunération, les licenciements et de participer aux conventions d'établissement qui ont un effet normatif, soit via la cogestion d'entreprise où ils ont les mêmes pouvoirs que les représentants actionnaires sur les décisions économiques et stratégiques (nomination, révocation de membres du directoire, contrôle de sa gestion, autorisation de certaines opérations, objectifs financiers et extra-financiers).

## LEVIER # 15

## INDEXER UNE PART DES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES DES MEMBRES DU COMEX SUR LES PERFORMANCES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES

Aujourd'hui, dans l'immense majorité des entreprises, la rémunération variable des dirigeants et membres du Comex est étroitement liée à la performance financière de court et moyen terme de l'entreprise. Il est souhaitable d'intégrer dans le calcul de la rémunération variable des critères de performance sociale ou environnementale (réduction des gaz à effet de serre, personnes réinsérées, etc.).

## LEVIER # 16

## ACCÉLÉRER LA MISE EN PLACE D'UNE DÉMARCHÉ RSE DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

Selon une étude de Bpifrance publiée en 2018, les PME ne sont que 50 % à avoir entamé une démarche complète de RSE, et seules 25 % ont une démarche structurée autour d'un plan d'action. D'abord parce que leurs dirigeants ne savent pas toujours par où commencer et quoi mettre en place. Ensuite parce qu'ils redoutent souvent la lourdeur administrative qui peut y être associée, comme les questionnaires des donneurs d'ordre ou des organismes certificateurs. Ils ont pourtant tout intérêt à s'inscrire dans cette démarche, que ce soit pour se différencier, fidéliser leurs talents ou améliorer leur performance économique. D'autant que leurs PME disposent de res-

sources considérables pour développer des synergies positives.

C'est, par exemple, le cas de l'opérateur indépendant Tnergie, qui, dans le prolongement de son activité de production d'énergies renouvelables, offre un soutien financier à l'association Lumières Partagées, pour installer de l'éclairage solaire dans des écoles et des dispensaires de brousse au Bénin. En 2010, il a aussi créé un fonds de dotation qui réalise du mécénat de compétences auprès des entreprises de la filière du renouvelable, et leur propose de participer à des projets d'électrification en Afrique et en Asie du Sud-Est aux côtés des ONG présentes sur le terrain.

La finance pèse lourd dans le développement de l'économie à impact. Sans elle, impossible pour les entreprises de mener une acquisition, de lever des fonds ou de combler des variations de trésorerie. Conscientes de leur rôle clé, nombre d'institutions financières redoublent d'efforts pour imaginer et mettre en place de nouvelles solutions de financement, à l'image des *positive incentive loans* et des *green bonds*. La place financière de Paris est aujourd'hui leader mondial dans ces domaines qui connaissent une forte croissance. Le financement dédié aux social business est également très dynamique, comme l'illustre le réseau Act for Impact mis en place par BNP Paribas. Pourtant, un certain nombre de défis demeurent, comme les critères souvent trop ambitieux imposés aux sociétés "for good", l'absence de diversité dans les comités prenant les décisions d'investissement ou de financement ou encore l'inadéquation des outils d'évaluation financière traditionnels, largement orientés vers les états financiers et peu sur l'impact social/environnemental.



*Financer  
la croissance  
responsable*

## LEVIER # 17

## CRÉER DES INDICATEURS DE PERFORMANCE ADAPTÉS À LA CROISSANCE RESPONSABLE

Les critères ESG (environnementaux et sociaux de gouvernance) sont un premier pas remarqué vers l'évaluation de l'impact sociétal généré par une entreprise. Néanmoins, il est souhaitable d'aller plus loin dans cette démarche, comme y contribuent les banques signataires du *Commitment for Climate Change Action*, un accord signé dans le cadre de l'ONU, dont toutes les banques françaises sont adhérentes et qui vise à permettre une évaluation rigoureuse et comparable de l'impact environnemental des portefeuilles de crédit aux entreprises.

À l'image de Jean Jouzel (climatologue) et de Pierre Larrouturou (économiste) qui se sont associés pour la création d'un Pacte finance-climat européen, il serait judicieux de réunir autour d'une même table les différentes parties

prenantes (entreprises, institutions financières et bancaires, collectivités) pour créer des indicateurs de performance et de mesure des entreprises réalistes et adaptés à la croissance responsable. Les « *shared carried interests* » (pourcentage des plus-values d'un fonds de capital-investissement prélevé sur le bénéfice des apporteurs de capitaux et revenant à l'équipe de gestion du fonds), basés pour moitié sur la performance économique et pour l'autre moitié sur l'impact sociétal ou environnemental généré devraient aussi être développés.

BNP Paribas propose désormais aux grandes entreprises des crédits à impact positif. Le principe est très simple : plus l'entreprise se rapproche de ses objectifs de performance RSE, plus la banque lui octroie des conditions de crédit avantageuses.

## LEVIER # 18

## SENSIBILISER LES COMITÉS D'INVESTISSEMENT ET DE CRÉDIT AUX SPÉCIFICITÉS DES ENTREPRISES « FOR GOOD »

Dans l'immense majorité des établissements financiers, les comités de crédit et d'investissement sont composés de spécialistes en finance qui ne sont pas forcément à même d'évaluer de manière précise les risques et les opportunités de développement potentiels des entreprises « for good ». Or impossible d'appliquer les mêmes indices/contraintes à une entreprise de l'ESS. Par exemple, le *turnover*, qui est d'ordinaire considéré comme un point

négatif, peut se révéler être un indice positif dans le cas d'une entreprise de réinsertion. Afin de mieux prendre en compte les spécificités de ce genre d'entreprises et de leur proposer des financements adaptés, il serait opportun d'intégrer dans cette chaîne de décision des spécialistes RSE, environnement ou social ou de former les personnes qui interviennent dans le processus d'attribution.

