

LES NOUVEAUX MODÈLES DE PERFORMANCE

ENQUÊTE SUR L'ENTREPRISE
CONTRIBUTIVE AUPRÈS
DES DIRIGEANTS DU SBF120

Prophil
Beyond Philanthropy

spark  news

SOUTENUS PAR
WAVESTONE

LES NOUVEAUX MODÈLES DE PERFORMANCE

ENQUÊTE SUR L'ENTREPRISE
CONTRIBUTIVE AUPRÈS
DES DIRIGEANTS DU SBF120

Prophil
Beyond Philanthropy

spark  news

SOUTENUS PAR

WAVESTONE

SOMMAIRE

P.6

Introduction de Sandra de Bailliencourt **p.6**

Edito de Geneviève Ferone-Creuzet **p.8**

Edito de Philippe Mirmand **p.10**

Executive Summary **p.12**

Définitions & lexique **p.14**

P.18

PREMIÈRE PARTIE : ETAT DE L'ART & MISE EN CONTEXTE

I. Décryptage d'une tendance forte : de la responsabilité à la contribution **p.18**

A — L'humain au coeur de cette mutation **p.18**

1 | Du client au consomm'acteur : vers une reconfiguration de la notion d'utilité

2 | Les nouveaux dialogues entre l'entreprise et ses parties prenantes

3 | Les nouveaux modèles d'organisation pour favoriser la transformation

B — L'urgence environnementale accélère la nécessité de repenser la RSE **p.24**

C — De la responsabilité à la contribution **p.25**

D — La naissance d'une nouvelle segmentation du capitalisme **p.29**

II. De la mesure d'impact à la contribution : comment évaluer « ce qui compte vraiment » ? **p.32**

A — La nécessité d'ouvrir une troisième voie pour évaluer la contribution positive nette **p.32**

B — Quels sont les facteurs clés de la contribution positive nette ? **p.34**

C — Déroulé de l'enquête **p.35**

P.42

DEUXIÈME PARTIE : RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE : ENTREPRISES CONTRIBUTIVES, ENTREPRISES EN TRANSITION

I. Appropriation de la
notion de contribution par
les répondants **p.43**

A — Enseignements préliminaires :
une approche encore très centrée
sur la responsabilité **p.43**

B — L'impact du secteur d'activité
et de la structure actionnariale
dans l'appropriation de la
notion de contribution **p.45**

II. Vers des entreprises
plus contributives ? Les
grandes tendances **p.47**

Tendance 1 – La raison d'être/mission :
un moteur indispensable **p.49**

Tendance 2 – Soutenabilité du
modèle économique, des avancées
inégaies sur un sujet vital **p.54**

Tendance 3 – Transformation managériale
et inclusion digitale : implémentation
progressive de ces leviers puissants **p.60**

Tendance 4 – Stratégie de partage
de la valeur : une approche à
géométrie variable **p.63**

Tendance 5 – Dialogue actionnarial
et équilibre des systèmes de
gouvernance : un pré-requis
encore trop peu présent **p.66**

TROISIÈME PARTIE : ETUDES DE CAS

Questionnaire complet de l'étude **p.92**

P.72

INTRO- DUCTION

Après la mondialisation, la transformation digitale, les entreprises sont aujourd'hui confrontées à une nouvelle mutation majeure. Plus puissantes que jamais, elles portent une responsabilité sociale et environnementale historique. Leur capacité à influencer sur les enjeux de ce monde est immense et tous attendent des engagements forts de leur part. Poussées par le législateur et l'opinion publique, elles doivent accélérer leur transition en faveur du climat.

Confrontées au jugement exigeant du consommateur et à la raréfaction des ressources, elles se réinventent de l'intérieur pour proposer des services et produits durables.

Enfin, elles cherchent à construire des expériences professionnelles pleines de sens et d'impact pour fidéliser et recruter les jeunes talents, qui bien souvent leur préfèrent l'aventure entrepreneuriale. Mais pour de nombreux observateurs, la situation n'évolue pas assez vite.

ALORS, OÙ
EN SONT
VRAIMENT LES
ENTREPRISES ?
QUELS
SONT LEURS
FREINS, LEURS
MOTEURS ?

Avec l'aide d'un panel d'experts indépendants que nous remercions vivement, **nous avons souhaité, par cette enquête, étudier concrètement comment les entreprises les plus avancées au sein du SBF120 menaient ces transformations.** Non pour distribuer les bonnes ou les mauvaises notes, mais bien pour déceler les signaux faibles qui traduisent des transformations à venir ou ceux qui annoncent au contraire une sclérose programmée. Sa lecture est riche d'enseignements. Nous y découvrons les mécanismes de ce nouveau modèle d'entreprise contributive, qui allie profit et engagement long terme. Nous y comprenons l'importance du questionnement sur la raison d'être en amont de toute stratégie, la difficulté d'installer une gouvernance adaptée et enfin de travailler la soutenabilité d'un modèle économique.

Mais au-delà de tout processus, notation, rapport, demeure un facteur déterminant : l'humain. Il n'y a pas de transformation sans leader pour faire évoluer les organisations.

Tout le monde veut innover mais personne ne veut changer.

Dans ce contexte, le leader "positif" a un rôle clé : fédérer autour de sa vision, prouver la viabilité de sa démarche, réinventer ses relations avec ses parties prenantes, apporter de la transversalité, faire rayonner ses succès. Identifier et soutenir ces leaders positifs au sein de leur organisation semble être une clé essentielle vers la contribution. C'est la raison pour laquelle nous avons souhaité mettre en lumière, à la fin de cette étude, différents parcours concrets et inspirants.

À l'heure de la course à l'innovation technologique, cette enquête nous offre une lecture apaisée où l'entreprise contributive se met tout simplement au service de ce que nous sommes, de nos besoins fondamentaux, notre quête d'équilibre et de sens, de nos ressources disponibles. Loin de nous opposer au progrès et à la croissance, elle oriente notre capacité à innover et à nous développer vers la résolution d'un enjeu collectif qui nous dépasse et nous permet de mieux vivre ensemble.

Sandra de Bailliencourt,
Directrice Générale, Sparknews

L'entreprise contributive, voici une expression qui ne manque pas d'interpeller. Contribuer signifie « apporter sa part à une œuvre commune, avoir part à un résultat, être un des éléments qui concourent à quelque chose » (Larousse).

À QUOI LES ACTEURS ÉCONOMIQUES CONCOURÉNT-ILS EXACTEMENT ?

Précisément, depuis des décennies, les plus grandes entreprises de la planète ont été interpellées pour prendre leur part de responsabilité dans la marche du monde. De fait, sous la pression de la société civile, elles ont progressivement excellé dans la maîtrise des codes de la RSE et la mise en œuvre de chartes de bonne conduite sans pour autant s'interroger véritablement sur leur utilité et leur raison d'être, pour reprendre la terminologie du récent rapport de Jean-Dominique Sénard et Nicole Notat sur « L'entreprise, objet d'intérêt collectif », largement reprise dans le Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises (PACTE).

Les progrès réalisés au nom de la RSE sont significatifs mais insuffisants. Et pour cause, les défis auxquels nous sommes confrontés sont inédits et d'une acuité sans précédent. **À un moment où les Etats endettés et fragilisés se désengagent, il serait dommage de se priver de cette force et de ce levier de transformation que représente le monde de l'entrepreneuriat.**

À l'orée du XXI siècle, **il ne s'agit donc plus de neutraliser ou de réduire marginalement les externalités négatives liées aux activités industrielles ou de service mais d'engager une profonde transformation afin d'explorer de nouveaux modèles économiques soutenables et rentables au service du bien commun** ; des modèles utiles à la société, rompant avec les représentations délétères liées au green/socialwashing. En effet, le temps est venu d'aller au-delà des mots creux ou vains et des déclarations d'intention. Il est urgent et indispensable de dépasser le modèle de l'entreprise « linéaire », grande consommatrice de ressources, hors sol et génératrice de déchets. Ce modèle, fruit d'un processus complexe hérité des forces à l'œuvre au XX siècle, est récent, à peine une petite cinquantaine d'années, et peut donc se transformer.

Partout dans le monde, émergent de nouveaux entrepreneurs et investisseurs prêts à questionner, à réformer leurs modèles de gouvernance et d'affaires et à rééquilibrer le partage de la valeur créée. Ces entreprises contributives partagent une vision stratégique fondée sur la responsabilité, l'utilité, l'innovation et la transparence. Cette stratégie se décline en des engagements concrets visant à générer des impacts positifs sur l'ensemble de la chaîne de valeur à l'égard de l'ensemble des parties prenantes.

L'approche holistique de notre étude et le caractère inédit de nos questions ont été salués par les entreprises interrogées. C'est précisément le sens de notre engagement : **aucune stigmatisation, mais une volonté collective de penser différemment le rôle l'entreprise au XXI siècle et de déplacer la focale de notre analyse : au-delà du prisme de la RSE**, interroger l'utilité et la pertinence des modèles d'affaires et de gouvernance au regard de l'urgence de la de transition écologique et des enjeux sociétaux. Comment se caractérise la contribution positive de l'entreprise dans un contexte de transformation accélérée de nos institutions, de nos technologies et de notre environnement ?

Geneviève Ferone-Creuzet,
Co-fondatrice et associée, Prophil

Même si des progrès restent à faire, les concepts de Développement Durable, voire de RSE, sont déjà largement entrés dans le vocabulaire courant. La sensibilité quasiment universelle au réchauffement climatique, à la raréfaction des ressources, à la pollution des terres, des océans et de l'air ont été les leviers d'une prise de conscience collective qui transcendent aujourd'hui les nations, les générations et les cultures, tous globalement soucieux de parvenir à un équilibre harmonieux entre développement et respect des valeurs humaines.

APRÈS TOUT,
MALGRÉ NOS
DIFFÉRENCES,
NOUS NOUS
RETROUVONS TOUS
DANS LE SOUHAIT
DE LAISSER
À NOS ENFANTS
LE MEILLEUR MONDE
POSSIBLE...

Les évolutions réglementaires ont accompagné ce mouvement et ont donné un cadre plus contraignant à des normes et pratiques touchant tous les secteurs, tous les aspects de la vie quotidienne et de la vie des affaires.

Un premier bilan des actions entreprises par les acteurs économiques met cependant en évidence le caractère encore trop souvent périphérique des actions mises en œuvre : le développement durable et la RSE restent encore trop fréquemment cantonnés à des actions touchant la seule performance environnementale ou autres actions sociétales.

Rares sont les entreprises qui ont réellement franchi un nouveau cap en modifiant profondément leur modèle économique pour mieux respecter les valeurs qu'elles souhaitent défendre et incarner. Les entreprises, comme les individus, notamment les nouvelles générations, sont en effet pourtant de plus en plus en quête de sens et ambitionnent d'avoir un impact positif sur le monde dans lequel ils évoluent.

Wavestone, qui accompagne les entreprises dans leurs transformations les plus stratégiques, a voulu s'associer à cette étude qui met en lumière ces évolutions et les entreprises qui ont un temps d'avance et montrent la voie en devenant des entreprises contributives, au-delà de la simple gestion des externalités négatives liées à telle ou telle activité.

Devenir une entreprise contributive est un exercice complexe et implique une conduite du changement à tous les niveaux : les actionnaires, la gouvernance au sens large, les collaborateurs et l'écosystème dans lequel évolue l'entreprise considérée.

Observateurs des transformations, nous nous sommes forgé les convictions suivantes quant aux leviers qui permettent de devenir une entreprise contributive :

- Définition d'une ambition claire et chiffrée : ne pas en rester aux considérations générales.
- Faire de cette ambition un axe stratégique fort.
- Mettre en œuvre une démarche collective qui embarque toutes les parties prenantes internes et externes. Une telle transformation ne saurait rester l'apanage de la seule direction générale ou d'un groupe d'experts.
- Mettre en place des moyens dédiés ; il ne s'agit pas de faire du toilettage.
- Être exemplaire dans ses pratiques en étant particulièrement vigilant à la transparence, l'éthique et le respect des individus.
- Inscrire les valeurs du DD et de la RSE comme autant de critères d'analyse dans la prise des décisions les plus stratégiques ; cette voix doit être portée au plus haut niveau des organisations.
- Et surtout, accepter de toucher à son business model, ou tout au moins adapter ses produits et ses pratiques ; faire des choix, c'est-à-dire parfois renoncer à des investissements, à des opérations fructueuses, pour être fidèle à une ambition stratégique plus élevée.

Le chemin n'est pas simple, mais c'est le seul à prendre pour concilier économie et société, attentes individuelles et ambitions des entreprises, développement et respect du monde et de l'autre. Les entreprises évoquées dans cette étude nous montrent la voie ! N'ayons pas peur de les suivre !

EXE- CUTIVE

L'étude montre que, malgré la volonté des entreprises, celles-ci font face à des défis internes et externes importants et que la stratégie des petits pas reste encore souvent privilégiée.

UNE PRISE DE CONSCIENCE PROGRESSIVE

L'urgence environnementale et sociale pose de nombreux défis à toutes les organisations et tout particulièrement aux entreprises. L'enquête témoigne de la prise de conscience à des rythmes différents, au sein des entreprises du SBF120, des enjeux sociétaux et environnementaux. Aujourd'hui, **52% des entreprises du SBF120 publient des informations ESG (Environnement, Social & Gouvernance), détaillées, tangibles, et allant au-delà du reporting imposé.**

SUM- MARY

LA CONTRIBUTION : UNE NOTION À EXPLORER

Les réponses des entreprises du SBF120 au questionnaire transmis témoignent d'une **difficulté pour les entreprises à dépasser le cadre de la "responsabilité"** (gestion des externalités négatives / "doing good") pour tendre vers la production de biens / services véritablement "contributifs" au bien commun.

Toutefois, l'enquête fait ressortir une tendance globale autour de **deux démarches de transformation en cours** :

- Le questionnement autour de la **raison d'être de l'entreprise** : beaucoup d'entreprises ont clairement annoncé leur intention de (ré)interroger leur raison d'être à la faveur de la loi PACTE.
- **La transformation du modèle d'affaires vers la soutenabilité** : l'intégralité des entreprises mentionne l'économie circulaire dans les réponses au questionnaire. Toutefois, rares sont encore aujourd'hui les entreprises qui s'engagent dans l'éco-conception de produits et transforment leurs modèles vers l'usage et la fonctionnalité.

EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT, LA STRATÉGIE DES PETITS PAS RESTE DE MISE

Même si les résultats ne sont pas encore au rendez vous, il apparaît clairement que les enjeux liés au réchauffement climatique qui mobilisent les entreprises (**60 % des répondants déclarent avoir défini une trajectoire carbone cohérente avec les scénarios du GIEC à 2°C**).

Les stratégies varient et les petits pas restent de rigueur pour répondre aux défis environnementaux. **Seules 30 % des entreprises répondantes déclarent avoir "renoncé à des produits ou à des activités au regard de leurs impacts ESG/RSE"**. Les réponses exprimées illustrent les lignes de tension en partie liées à des opportunités de substitution de matières premières, de réduction de coûts, de l'anticipation de réglementation contraignante et une posture politique/éthique beaucoup plus volontariste.

FACE AU CHANGEMENT, DE NOUVEAUX DÉFIS ÉMERGENT

Malgré les transformations à l'œuvre, l'enquête montre que le passage d'un modèle responsable à un modèle contributif soulève de nombreux défis, notamment :

- **La difficulté à mener une transformation organisationnelle de large envergure** (aucune entreprise ne mène de transformation organisationnelle et beaucoup préfèrent les procédés "test & learn" à petite échelle) ;
- **La définition d'une stratégie de partage de la valeur**, encore peu claire et difficile à articuler (le partage de la valeur varie grandement, et peu d'entreprises ont une stratégie claire, quantifiée et transparente envers leurs parties prenantes) ;
- **Le dialogue actionnarial qui n'évolue que très lentement** (à la question "Nombre de résolutions dédiées aux sujets ESG en AG ?", seules 19 % entreprises se sont prononcées)

« L'ENTREPRISE CONTRIBUTIVE
S'ENGAGE À CRÉER DE LA
VALEUR PARTAGÉE POUR TOUTES
SES PARTIES PRENANTES
(ACTIONNAIRES, CLIENTS,
FOURNISSEURS, COLLABORATEURS,
SOCIÉTÉ CIVILE), AU TRAVERS D'UN
MODÈLE ÉCONOMIQUE GÉNÉRANT
DES EXTERNALITÉS POSITIVES SUR
TOUTE LA CHAÎNE DE PRODUCTION
ET SUR TOUT SON ÉCOSYSTÈME.
ELLE CHERCHE AINSI UN JUSTE
ÉQUILIBRE DANS LE PARTAGE DE
LA VALEUR CRÉÉE ET S'ENGAGE
DANS UNE DÉMARCHE SINCÈRE,
TRANSPARENTTE ET EXEMPLAIRE
D'UTILITÉ SOCIÉTALE ET DE
CONTRIBUTION NETTE AU BIEN
COMMUN »

LEXIQUE

Mission, n.f.
(*Raison d'être*)

La mission est propre à chaque entreprise. Il s'agit d'un engagement librement choisi, qui embarque les différentes parties prenantes dans un projet collectif et participe à forger la culture de l'entreprise.

Utilité, n.f.

L'utilité, dans le sens général retenu dans la présente étude, réfère à la capacité des entreprises à produire des produits et ou services qui répondent à une problématique sociétale, dans une logique de contribution au bien commun, c'est à dire de préservation du lien social et écologique.

Valeurs, n.f.
(*plurielles*)

Les valeurs forment l'identité singulière de l'entreprise et permettent de définir les actions et comportements attendus au sein de cette dernière. Elles constituent ainsi le socle du projet entrepreneurial/managérial et sont une boussole qui donne du sens au travail collectif.

Engagements,
n.m. (*pluriels*)

Les engagements sont des "commandements" qui explicitent la mission, éclairent sa mise en oeuvre, assignent des responsabilités et fixent des priorités.

**Partage
de la valeur**
n.m.

Répartition transparente des richesses créées (matérielles et immatérielles, financières et extra-financières) entre les différentes parties prenantes (internes et externes) impliquées dans la réalisation de la mission/raison d'être de l'entreprise.



PART

R I E I

ÉTAT DE L'ART
ET MISE EN
CONTEXTE



PREMIÈRE PARTIE

État de l'art et mise en contexte

La loi PACTE votée le 9 octobre dernier en première lecture à l'Assemblée Nationale propose une inflexion majeure du cadre juridique des entreprises françaises. En suggérant une réécriture de la définition même de la notion de société au sein du Code Civil, en ouvrant la voie à l'émergence de « sociétés à mission » et en facilitant les mécanismes de partage de la valeur créée au sein de cet « objet d'intérêt collectif » qu'est l'entreprise, le législateur opère un changement de paradigme majeur : au-delà du champ de la conformité, l'acteur économique est reconnu pour sa contribution au bien commun. Et si le sérieux avait changé de côté ? Si le modèle de la consommation infinie, voire de la propriété, s'amenuise peu à peu, comment inventer des modèles de création de valeur et de coopération durables et pérennes ? Il s'agit ici du véritable challenge posé aux entreprises contributives.



DÉCRYPTAGE D'UNE TENDANCE FORTE : DE LA RESPONSABILITÉ À LA CONTRIBUTION

A — L'HUMAIN AU COEUR DE CETTE MUTATION

DU CLIENT AU CONSOM'ACTEUR : VERS UNE RECONFIGURATION DE LA NOTION D'UTILITÉ

Tout bon cours d'économie commence par la définition de la notion d'utilité, cette mesure du bien-être ou de la satisfaction obtenue par l'obtention et/ou la consommation d'un bien ou d'un service. Son corollaire, la théorie de l'utilité marginale décroissante, affirme que l'utilité marginale d'un bien ou d'un service est l'utilité qu'un agent économique tirera de la consommation d'une quantité supplémentaire de ce bien ou ce service. Mais qu'en est-il de l'utilité qu'un consommateur tirera de la prise de conscience d'avoir contribué au bien commun, à un futur "désirable" ? Le consommateur, au sens strict, n'existe plus. Il ne se cantonne plus à un simple acte d'achat. Chaque consommateur est un citoyen, un parent, un membre d'une communauté... De fait, lorsque nous parlons au consommateur, nous ne parlons qu'à une toute petite partie de l'identité de l'individu. Par ailleurs, face à des consommateurs (mais aussi des collaborateurs) de plus en plus informés de l'impact de leurs choix économiques, la survie des entreprises ne dépendrait-elle pas de leur capacité à nourrir le sentiment d'utilité du consommateur en focalisant son action sur la contribution au bien commun ? Tel est le postulat de cette enquête inédite.

LA CONTRIBUTION : LE NOUVEAU PARADIGME

Représentation traditionnelle de la notion d'utilité en économie	Réinventons la notion d'utilité
Postulat : POSSESSION	Postulat : CONTRIBUTION
<p>L'utilité totale : satisfaction qu'un consommateur retire de la quantité totale de biens / services consommés. Plus la consommation est élevée, plus l'utilité totale est élevée.</p> <p>L'utilité marginale (variation de l'utilité totale suite à la consommation d'une unité supplémentaire) est positive, mais elle diminue au fur et à mesure que la consommation d'un bien augmente : l'utilité marginale est décroissante.</p>	<p>L'utilité totale : satisfaction qu'un consom'acteur retire de la contribution sociétale nette de l'usage de biens / services. Plus la contribution est élevée, plus l'utilité totale est élevée.</p> <p>Phénomène de conscientisation : l'utilité marginale croît plus vite que l'utilité totale car le consom'acteur intègre la notion d'impact positif pour le bien commun dans l'évaluation de la satisfaction qui découle d'un "usage supplémentaire".</p>
Clé d'ajustement : le prix / le volume	Clé d'ajustement : la prise de conscience de contribuer au bien commun
<p>Illustration :</p> <p><i>Vendeur de voitures</i></p> <p>Mode de production linéaire, basé sur la possession et extrêmement consommateur de ressources</p> <p>Répartition de la valeur sans prise en compte des parties prenantes</p> <p><i>Calcul réalisé :</i> <i>Quantité / Prix</i></p>	<p>Illustration :</p> <p><i>Fournisseur de mobilité</i></p> <p>Modèle économique fondé sur l'utilité (collective) et l'usage (individuel ou collectif)</p> <p>Répartition de la valeur avec prise en compte des parties prenantes</p> <p><i>Calcul réalisé :</i> <i>Usage / Contribution</i></p>

“LE CONSOMMATEUR N’EXISTE PLUS. LES ENTREPRISES QUI N’ONT PAS ENCORE FAIT CE CONSTAT ET QUI NE L’ONT PAS ENCORE INTÉGRÉ DANS LEUR STRATÉGIE, PERDENT PEU À PEU CES CONSOMMATEURS, QUI VONT LEUR PRÉFÉRER DE PLUS PETITES MARQUES, PLUS INTUITIVES, CENTRÉES SUR L’EXPÉRIENCE, LES CONVICTIONS, LA COMMUNAUTÉ ET SURTOUT LES VALEURS”.

Emmanuelle Wargon

Ancienne directrice des affaires publiques de Danone
Secrétaire d’Etat auprès du Ministre de la Transition Écologique.

LES NOUVEAUX DIALOGUES ENTRE L'ENTREPRISE ET SES PARTIES PRENANTES

Sur quoi repose le dialogue entre l'entreprise et ses parties-prenantes ? La pérennité rassemble, le profit divise, la contribution fidélise.

Quel est le rôle de l'entreprise au XXI^{ème} siècle ? Quelle contribution les acteurs économiques du secteur marchand lucratif peuvent-ils apporter à la société ? Telle est la réflexion qui sous-tend la loi dite "PACTE" dont l'acronyme souligne la volonté de retisser des liens de confiance entre les différentes parties prenantes de l'entreprise. En effet, au-delà de la compensation de leurs externalités négatives, attitude souvent de mise en conformité, quelle **contribution positive nette** peuvent apporter les entreprises à leurs différentes parties prenantes, mais surtout, au processus de transformation sociale et environnementale de nos économies ?

Face à l'ampleur et l'urgence des enjeux, rappelés encore dans le dernier rapport du GIEC, nous sommes tous invités à inventer de nouveaux modes de production et de consommation, à nouer des alliances inédites et parfois à sauter dans l'inconnu. S'il est du ressort de chaque société de définir le socle de valeurs qui l'anime, il semble aujourd'hui de plus en plus certain que la pérennité rassemble, alors que le profit est un ferment de division (Bloch, 2018). La survie des agents économiques implique en effet une capacité à se projeter sur le long terme, à rester agile face à un environnement en constante mutation et à ne pas céder aux injonctions paradoxales du court-termisme.

De nombreuses innovations conceptuelles ont émergé ces dernières années pour caractériser ce capitalisme « patient », voire « altruiste » : de la « Blended Value » (Emerson, 2003) au « Conscious Capitalism » (Mackey & Sisodia, 2014) en passant par la fameuse « Shared Value » (Porter and Kramer, 2011) et la récente « B-Corp » (initié par le mouvement B-Lab depuis 2006). Toutes proposent à leur manière de dépasser l'opposition apparente entre l'approche « shareholders » (vision actionna-

**« LA PÉRENNITÉ RASSEMBLE
LES PARTIES PRENANTES DE
L'ENTREPRISE, CAR ELLES Y
ONT TOUTES INTÉRÊT, QUAND
LE PROFIT LES DIVISE, CAR IL
SUPPOSE SA RÉPARTITION, PAR
NATURE CONFLICTUELLE »**

Alain Bloch (Le Monde ; 2017)

riale) et « stakeholders » (vision partenariale) en entreprise. Ces concepts ont permis de structurer nombre d'initiatives dans le champ du développement durable et de justifier des réorientations stratégiques. Il nous paraît aujourd'hui essentiel de renouer avec un « capitalisme patient », où la mobilisation de capitaux se fait dans le but d'explorer de nouveaux territoires économiques. Loin de la gestion de situations de rentes, illustrée par le capitalisme financier depuis les années 1990, **la réhabilitation de la notion de risque au service d'une aventure solidaire et collective de long terme est aujourd'hui nécessaire.**

QUELS NOUVEAUX MODÈLES D'ORGANISATION POUR FAVORISER LA TRANSFORMATION ?

En parallèle de ces bouleversements à l'oeuvre au sein de la société, les entreprises évoluent aussi en termes organisationnels. En effet, **de nouveaux modèles de travail et hiérarchiques** émergent où chaque collaborateur peut apporter son expérience, son analyse, son enthousiasme, et contribuer ainsi au projet de l'entreprise.

Depuis quelques années, l'étude des nouveaux modèles d'organisation s'est largement développée autour de concepts d'entreprise libérée (Getz, 1993), d'holocratie (Robertson, 2001), ou d'organisation opale (Laloux, 2014). Opérationnellement, ces modèles remettent en cause l'organisation pyramidale et silotée, traditionnellement héritée des modèles industriels type tayloristes. Ils permettent de disséminer les mécanismes de prise de décision au travers d'une organisation composée d'équipes auto-organisées. L'absence de structure hiérarchique n'empêche pas l'existence d'une structure d'un autre ordre, qui ne repose plus sur l'organisation de postes à occuper mais sur l'articulation de rôles à remplir. Ainsi, chaque salarié remplit des rôles techniques opérationnels, mais également des rôles de management, qui sont répartis entre les différents membres de l'équipe au lieu d'être concentrés dans les mains d'une personne.

Au-delà des détails pratiques, **il semblerait qu'un management placé sous le signe de l'humanité et de la collaboration soit inspirant pour tous ceux qui veulent réinventer la manière d'exercer leur métier pour être plus efficaces et plus heureux.** De nombreuses résistances naissent néanmoins face à ces changements, liées notamment à la difficulté à abandonner les représentations du management héritées depuis des décennies. Accueillir la nouveauté non-maîtrisée suppose une remise en question individuelle et une acceptation de notre caractère limité, qui écartent la figure du leader visionnaire tout puissant.

B — L'URGENCE ENVIRONNEMENTALE ACCÉLÈRE LA NÉCESSITÉ DE REPENSER LA RSE

L'urgence environnementale accélère aujourd'hui la nécessité de repenser les engagements des acteurs économiques. Les chiffres sont alarmants : selon le dernier rapport du GIEC, si rien n'est fait pour infléchir la courbe des gaz à effet de serre, nous obtiendrons en 2100 une hausse des températures de 3°C, par rapport à l'ère préindustrielle.

Mais le réchauffement climatique n'est pas le seul indicateur pour mesurer cette urgence. Au-delà des émissions de CO₂ et de l'épuisement inévitable des ressources fossiles, c'est l'ensemble de nos ressources naturelles qui sont aujourd'hui en déclin, réduisant ainsi considérablement la capacité de la nature à contribuer au bien commun des populations mondiales.

Ces informations présentent désormais un **véritable risque financier**, identifié par les investisseurs, bien que nous ne soyons pas encore pleinement en capacité de les qualifier (et les traduire). Ainsi, l'environnement culturel de la relation actionnariat-entreprise est en train de basculer : de nouveaux facteurs vont influencer la qualité et la nature de cette relation. Dans ce contexte, l'onde de choc de la lettre de Larry Fink, à la tête du plus grand gestionnaire d'actifs de la planète et écrite en 2016 continue de s'étendre. Il appelait les dirigeants et les investisseurs à prendre en considération l'ensemble des enjeux de la soutenabilité, à réhabiliter le long terme et à privilégier les entreprises dont l'utilité est en phase avec les attentes de la société. Philanthrope ? Pas vraiment, juste conscient que la dérive de ce capitalisme actionnarial a engendré un champ de ruines, notamment sur le plan humain et environnemental sur lequel nous serons incapables de relever collectivement ces immenses défis. **Aujourd'hui, le risque financier lié à la détention de titres fossiles devient tangible, rendant incertaine la rentabilité des capitaux investis** (Creuzet, 2015).

Cette prise de conscience de la « dette climatique » par les marchés s'accompagne d'une **structuration de la « justice climatique »** : de la condamnation du gouvernement néerlandais en 2015 pour non prise en compte suffisante des enjeux de réduction des émissions de CO₂ au médiatique procès Monsanto (78 millions de dollars infligés par la justice américaine par un jardinier, atteint d'un cancer en phase terminale qu'il attribue au glyphosate contenu dans ses désherbants). Le « coût » de « fermer les yeux » devient de plus en plus concret.

« AUJOURD'HUI, QUAND BIEN MÊME CERTAINES ENTREPRISES FONT DE RÉELS EFFORTS DU CÔTÉ DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE, BEAUCOUP DE PRATIQUES ET DE DISCOURS AUTOUR DE LA RSE SERVENT ESSENTIELLEMENT D'ALIBI À LA RECONDUCTION D'UN BUSINESS AS USUAL »

(Gaël Giraud, économiste en chef de l'AFD)

Enfin, il est également renforcé par une vigilance accrue des consommateurs de plus en plus vigilants de l'impact des produits qu'ils consomment pour leur santé et l'environnement de manière générale. En effet, selon le baromètre GreenFlex pour l'Ademe de 2017, pour 52,9 % des Français (+ 2,4 pts), la consommation responsable se traduit en premier lieu par le fait de consommer autrement (notamment des produits labellisés, certifiés éthiques, locaux, moins polluants...). Cette vision prend de l'ampleur depuis 2012 (+ 12,5 pts), creusant l'écart avec l'idée de réduire sa consommation (14 % ; - 2,3 pts) ou de ne plus consommer de produits ou services superflus (31,8 % ; - 0,4 pts). **La prise en compte de l'urgence environnementale reconsidère ainsi la « license-to-operate » (licence d'opérer) des acteurs économiques : il en va désormais de leur survie, bien plus que de leur responsabilité.**

C — DE LA RESPONSABILITÉ À LA CONTRIBUTION

En se distinguant d'une approche morale/éthique, l'approche contributive permet de nourrir en profondeur la relation avec les différentes parties-prenantes : les clients/usagers, les collaborateurs, les partenaires financiers, ... l'entreprise devient alors un projet collectif, fédérateur, et « contributeur ».

En effet, une entreprise contributive s'engage à créer de la valeur partagée pour toutes ses parties prenantes (actionnaires, clients, fournisseurs, collaborateurs, société civile), au travers d'un modèle économique générant des externalités positives sur toute la chaîne de production et son écosystème. Elle cherche ainsi un juste équilibre dans le partage de la valeur créée et s'engage dans une démarche sincère, transparente et exemplaire d'utilité sociétale et de contribution nette au bien commun.

L'enjeu est ainsi de dépasser le cadre de la responsabilité, ce dernier ayant été largement institutionnalisé, puis récupéré par le capitalisme, dont la plasticité lui permet de se nourrir des critiques qui lui sont faites sans remettre en cause le modèle dominant (Boltanski et Chiapello, 1999; Giraud, 2017). Tendre vers la contribution revient ainsi à « entreprendre en commun » et à définir une « license to operate » radicalement nouvelle où « le profit n'est qu'un moyen au service d'une fin qui demande à être débattue de manière démocratique » (transformation des modèles de gouvernance et de partage de la valeur) « et qui n'a de sens que si elle respecte à la fois les contraintes écologiques » (soutenabilité du modèle d'affaires et compatibilité avec le bien commun) « et la dignité de toutes les parties prenantes » (transformations managériales au sens large), pour reprendre la terminologie déployée par la philosophe Cécile Renouard dans son ouvrage « L'entreprise comme commun : au-delà de la RSE ».

Animé par une raison d'être et un enjeu collectif qui le dépasse, l'entrepreneur – et de fait l'entreprise – devient un agent du changement social et politique, transformant les ordres établis en matière de modes de production et de collaboration (Steyaert et Hjorth, 2007 ; Bloch, Germain, Fadil, Janssen, 2016). Et c'est bien ce que nous rappelle aujourd'hui le législateur : l'entreprise est un véhicule qui permet la réalisation d'un projet sociétal élargi. **La création de richesses financières, autrefois l'alpha et l'omega de toute démonstration économique, est ainsi reléguée au rang de moyen, voire de contrainte à dépasser** (Saint-Pierre et Cadieux, 2011).

**“L'ENTREPRISE CONTRIBUTIVE APPRÉHENDÉ LA
RESPONSABILITÉ EN COMBINANT CE QUI RELÈVE
DE L'IMPUTATION – POUR LES ACTIONS ET LES
IMPACTS PASSÉS – ET CE QUI RELÈVE DE LA MISSION
– POUR CE QUI A TRAIT À LA PROMOTION ET LA
PRÉSERVATION DU BIEN COMMUN FUTUR.»**

(Renouard, 2017)

VIVE LA PERMACULTURE ENTREPRENEURIALE!

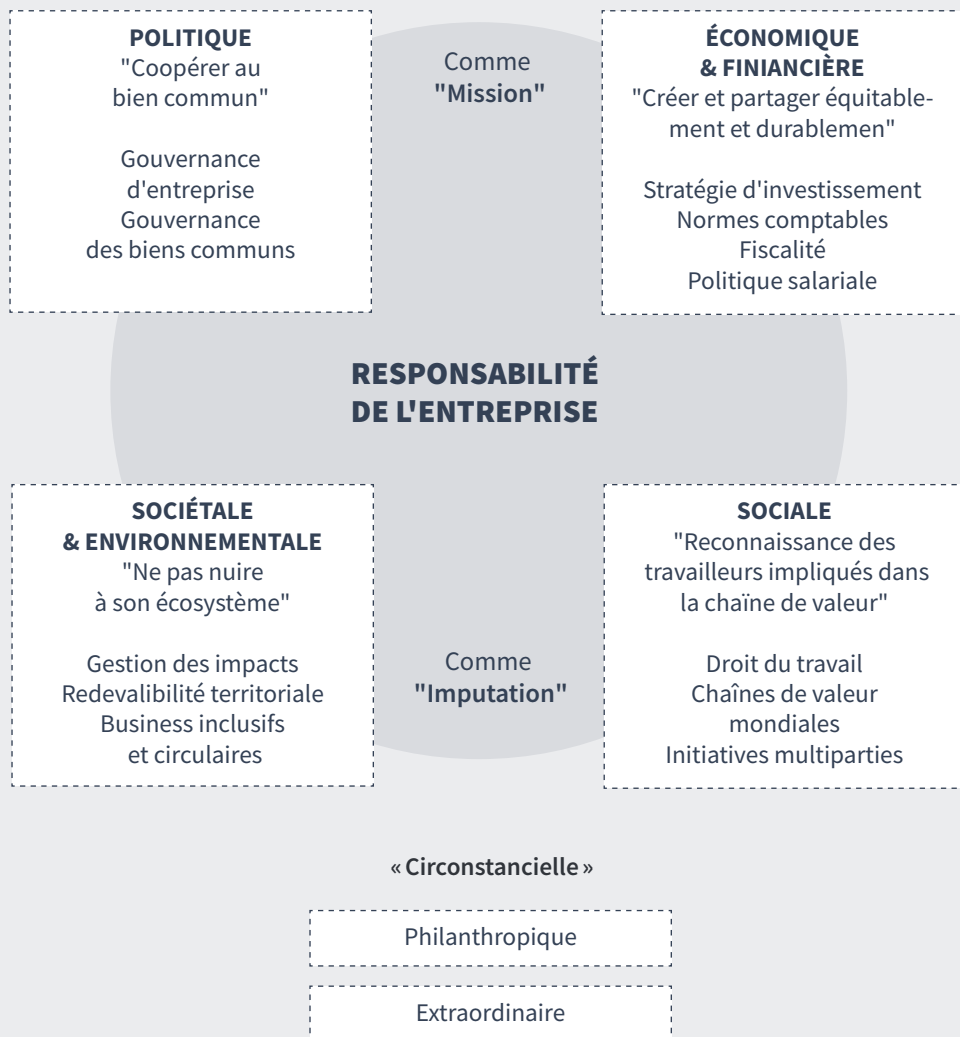
La singularité des entreprises contributives : leur diversité ! Loin d'être un groupe homogène, les « *businesses for purpose with profit* » recourent des réalités différentes : familiales, cotées, en phase d'amorçage, en transformation... Il est impossible et surtout non souhaitable de définir le profil type de l'entreprise contributive. Face à la complexité des enjeux actuels, il est impératif de favoriser la biodiversité entrepreneuriale afin de tester différents modèles pour tendre vers le bien commun. Sortir de la monoculture actionnariale et managériale est indéniablement la voie à suivre pour que l'entreprise soit à la hauteur des attentes sociétales.

Si la mission (*purpose*) est le moteur de l'entreprise contributive, l'innovation en est le carburant. En effet, si la RSE est souvent perçue comme une source de coûts, alimentant ainsi la défiance et l'instrumentalisation, le cadre de la contribution implique davantage de préparer la croissance de demain à travers la mise en place d'innovations structurantes. En effet, il ne suffit pas de combiner les tactiques de développement durable pour obtenir une stratégie durable (Serafeim, 2014). **L'alignement véritable des enjeux de responsabilité et de performance implique dès lors la transformation profonde des produits, procédés et modèles économiques** (Eccles et Serafeim, 2014). **Il repose de fait sur un alignement de valeurs et d'intérêts entre le management et les actionnaires.** Tous deux doivent en effet s'extraire de la peur de l'échec et dessiner leur « **utopie réaliste** » (Bregman, 2017) : une mission/raison d'être clairement identifiée, ambitieuse et dont le chemin d'accès nécessite pragmatisme et courage.

“ En l’absence d’innovation importante, la performance financière des entreprises décline, tandis que leur performance environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) s'accroît. Pour améliorer simultanément ces deux types de performance, les entreprises doivent inventer de nouveaux produits, procédés et modèles économiques”

G.Serafeim

LE CADRE DE LA RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE REVISITÉ PAR CÉCILE RENOUARD :



D — LA NAISSANCE D'UNE NOUVELLE SEGMENTATION DU CAPITALISME

La notion de contribution permet ainsi de dépasser la ligne de fracture traditionnelle entre le secteur lucratif et non lucratif. **Les frontières entre ces mondes sont en effet de plus en plus poreuses, engendrant une nouvelle segmentation des acteurs économiques en trois grandes catégories :**

Dans le cadre d'une économie mondialisée, chaque catégorie présente des avantages concurrentiels majeurs.

	Forces	Faiblesses
Business For Profit « As Usual »	Maîtrise des codes financiers Capacité à mobiliser des capitaux Capacité à rassurer	Contrainte du court-terme récurrent
Businesses For Purpose with Profit > Entreprises Contributives	Capacité à transformer ses processus de création de valeur (prise de risque comme clé de voûte) Logique d'anticipation et de transformation des externalités en opportunité de business Forte capacité d'innovation Actif réputationnel lié à la sincérité de ses actions	Difficulté à délivrer des résultats financiers tangibles à court terme compte tenu des investissements en R&D Capacité à articuler résultats financiers présents et futurs Logique de risque
Businesses For Purpose with low Profit	Capacité d'innovation forte nourrie par une dynamique partenariale Qualité du dialogue avec les parties prenantes	Stabilité du modèle économique peu rémunérateur Concurrence des acteurs marchands traditionnels

CONCLUSION

DE L'ENTREPRISE RESPONSABLE...

- 1- Gestion des externalités négatives
- 2- mise en conformité / gestion de la réputation
- 3- Engagement sociétaux, voire philanthropiques, à côté du business
- 4- RSE qui ne passe pas par la porte du CA et ne change pas les modèles économiques, ni les politiques M&A
- 5- Partage de la valeur inchangée
- 6- Profit with(out) purpose

À L'ENTREPRISE CONTRIBUTIVE

- 1- Recherche d'une contribution positive produisant des impacts tangibles
- 2- Approche volontariste de transformation des modèles de création de valeur
- 3- Mission sociétale au centre du business (adaptation du modèle d'affaires)
- 4- Culture actionnariale cohérente avec le projet / la mission de l'entreprise
- 5- Partage de la valeur transparent et co-construit avec les parties prenantes
- 6- Profit for purpose

2

DE LA MESURE D'IMPACT À LA CONTRIBUTION : COMMENT ÉVALUER « CE QUI COMPTE VRAIMENT » ?

A — LA NÉCESSITÉ D'OUVRIR UNE TROISIÈME VOIE POUR ÉVALUER LA CONTRIBUTION POSITIVE NETTE

Est-ce que mes biens et/ou services façonnent un monde « positif », « bon » pour les Hommes et leur épanouissement, mais aussi pour les générations futures ? Telle est la colonne vertébrale de l'entreprise contributive. Une fois sorti des postures de conformité et de compensation, comment caractériser « ce qui compte vraiment » : la contribution positive à la société. L'évaluation ouvre la voie à la mesure et à la responsabilité et, par conséquent, à l'opposabilité et au contrôle.

Si la mesure reste aujourd'hui le parent pauvre en matière de développement durable, certains outils émergent toutefois pour accompagner les entreprises dans la caractérisation de leur performance globale, voire de leur contribution. En témoigne, l'adoption du modèle du rapport intégré par un certain nombre d'entreprises cotées, le succès du « Total Social Impact » développé par le Boston Consulting Group (BCG), de la certification « B-Corp », ou encore de l'approche par les Objectifs du Développement Durable (ODD) qui se répand dans la plupart des grands groupes internationaux à l'appel des Nations Unies. Toutefois, la plupart des référentiels existants ne disent rien

de l'utilité et de la contribution des entreprises. La plupart des dispositifs restent en effet dans une posture binaire, invitant chacun à s'interroger si ses actions sont de nature à alimenter un problème ou à proposer une solution, sans nourrir une réflexion sur la transformation des modèles actionnariaux et managériaux dominants.

Souhaitant s'inscrire dans le cadre d'une mesure pertinente, objective et transparente, les auteurs de cette enquête ont souhaité **mettre en place un référentiel permettant à chaque entreprise de caractériser sa marge de progrès en matière de contribution positive**, en y intégrant l'identification de la mission, et le nécessaire alignement de la gouvernance et de l'organisation, pour faire performer un modèle économique durable. Cette approche évalue la contribution sur les axes majeurs de transformation à travers différents engagements déclinés dans tous les métiers de l'entreprise.

Elle se distingue ainsi des outils de mesure d'impact développés par les acteurs philanthropiques et du champ de l'économie sociale et solidaire, souvent centrés sur le "SROI" (Social Return On Investment), c'est à dire le bon usage des ressources humaines et financières à la résolution d'une problématique d'un bénéficiaire. Cette approche coûts vs résultats n'est pas pertinente pour les entreprises privées lucratives, ces dernières faisant peu appel aux dons et subventions externes.

Le référentiel proposé ici offre également une grille de lecture différente des audits 360° développés par les fonds d'investissements, ces derniers se situant davantage dans une logique de prévention des risques afin de préserver la performance économique de l'entreprise. La quête de l'utilité est souvent anecdotique, voire inexistante, dans ce type de démarche.

**« CE QUI COMPTE NE PEUT PAS TOUJOURS
ÊTRE COMPTÉ, ET CE QUI PEUT ÊTRE
COMPTÉ NE COMPTE PAS FORCÉMENT »**

Albert Einstein

B — QUELS SONT LES FACTEURS CLÉS DE LA CONTRIBUTION POSITIVE NETTE ?

Afin de se concentrer sur les leviers de contribution des entreprises, tous secteurs et tailles confondus, un référentiel a été élaboré autour de deux axes structurants :



Cette structuration permet de placer la mission / raison d'être de l'entreprise au cœur de tout processus d'évaluation de sa contribution et de mettre en exergue la cohérence – ou l'incohérence – des engagements pris, souvent au titre de la RSE, avec le cap « l'utopie réaliste » que s'est fixée l'entreprise dans sa stratégie. **Loïn d'un outil visant à culpabiliser les acteurs économiques, ce référentiel propose un « effet miroir » en mettant l'accent sur certains angles mort de l'évaluation extra-financière traditionnelle** et des certifications. Ainsi, c'est moins l'exhaustivité des initiatives qui est recherché que la cohérence et la sincérité des engagements et pratiques.

Ce référentiel n'a pas vocation à nourrir un classement et encore moins un label. Il n'a pas prétention non plus à être exhaustif et adapté à tous les secteurs d'activité. Mais, il propose à chacun de s'interroger sur la part qu'il souhaite prendre au bien commun.

C — DÉROULÉ DE L'ENQUÊTE

CONSTITUTION D'UN COMITÉ SCIENTIFIQUE :

Afin de nourrir le référentiel présenté ci-dessus, nous avons réuni un comité scientifique composé d'un expert sur chaque axe d'analyse sélectionné. Leurs regards avisés ont permis de construire une grille d'analyse commune aux entreprises, constituée d'une quarantaine de questions.

- **Transformation managériale** : Franck Demaret, ancien DRH Groupe Décathlon
- **Responsabilité citoyenne** : Pascale Thumerelle, ancienne directrice DD du groupe Vivendi, Fondatrice et Présidente de Respethica, membre de la Plateforme RSE
- **Empreinte écologique** : Jean-Guillaume Peladan, Gérant, Sycomore AM
- **Équilibre du système de gouvernance** : Laurence Dors, ancienne Secrétaire Générale de Renault, administratrice groupe Crédit Agricole, Cap-Gemini et de l'Institut Français des administrateurs.
- **Mission et soutenabilité du modèle économique** : Rodolphe Durand, Professeur, HEC Paris, Centre Society and Organizations

CHOIX DE LA CIBLE : POURQUOI LE SBF120 ?

L'entreprise cotée peut-elle être contributive ? Quels sont les processus de transformation les plus inspirants pour tendre vers la contribution ? Telles sont les questions qui ont guidé le choix vers la constitution du panel de l'enquête. En effet, pour cette première édition, nous avons sélectionné un échantillon d'entreprises clairement identifiées dans le paysage économique : le SBF 120.

Ce panel nous permet également de mettre en exergue le jeu de contraintes auxquelles les grandes entreprises sont confrontées et d'identifier les acteurs, ayant opéré une transformation stratégique profonde de leurs modèles vers la contribution.

FILTRES D'ANALYSE SUCCESSIFS

Compte tenu de la taille de l'échantillon et de l'hétérogénéité des entreprises constituant le SBF 120, nous avons décidé d'appliquer plusieurs filtres pour affiner le panel de participants. Nous avons ainsi choisi le processus de sélection suivant :

Panel retenu : SBF 120 (échantillon au 1er juillet 2018)

Premier filtre : analyse des données publiques du SBF 120 sur le faisceau d'indicateurs suivant

Indicateur	Procédure
Qualité des données publiques sur les thématiques ESG	Recherche d'informations ESG transmises publiquement par les entreprises : site internet, rapport de gestion, rapport RSE ou développement durable
Politique RSE clairement positionnée au-delà des enjeux de mise en conformité	Analyse des informations transmises et recherche de données ESG/RSE dépassant les impératifs légaux (notamment : Loi NRE/Loi Grenelle 2, Directive européenne sur le reporting extra-financier)
Présence d'un rapport intégré	Publication ou non d'un rapport intégré

Deuxième filtre : amélioration de l'échantillon retenu

Indicateur	Procédure
Vérification de la représentativité sectorielle de l'échantillon retenu lors du filtre n°1	Réintégration de certaines entreprises par le comité scientifique afin de maintenir une représentativité sectorielle au sein de l'échantillon retenu pour la phase des questionnaires.

Envoi d'un questionnaire dédié à 62 entreprises sélectionnées selon la répartition sectorielle suivante :

Secteur	Cibles	Réponses obtenues	Noms des entreprises répondantes
Agroalimentaire et boissons	1	1	Danone
Assurances	2	2	AXA - CNP Assurances
Automobile et équipementiers	5	2	PSA Peugeot Citroën - Renault
Banques	4	3	BNP Paribas - Crédit Agricole - Société Générale
Biens de consommation et luxe	7	6	BIC - SEB - Tarkett - Hermès International - Kering - L'Oréal
Biens et services industriels	5	0	0
Chimie	3	0	0
Construction et matériaux	6	1	Bouygues S.A
Distribution	3	3	Carrefour - Fnac Darty - Maisons du Monde
Médias	2	0	0
Métaux	1	0	0
Pétrole et Parapétrolier	1	1	Total
Santé	5	3	Biomérieux - Essilor - Korian
Services aux entreprises et aux collectivités	6	5	EDF - ENGIE - Veolia - Sodexo - Suez environnement
Services financiers et foncières	4	0	0
Technologies et services informatiques	4	1	CapGemini
Télécommunications	1	1	Orange
Transports & Loisirs	2	2	AccorHotels - ADP
TOTAL	62	32	

ENVOI D'UN RÉFÉRENTIEL D'UNE QUARANTAINE DE QUESTIONS

Une fois le panel constitué, nous avons décliné les axes du référentiel en une série de questions.

Les entreprises sélectionnées ont ainsi été invitées à répondre à une quarantaine de questions ouvertes concernant leur contribution positive.

LES BIAIS DE CETTE ENQUÊTE

Biais	Explications / parti-pris
Constitution de l'échantillon : premier screening réalisé sur une analyse des données publiques	Les entreprises contributives reposent sur une posture de transparence, d'exemplarité et d'inspiration.
Constitution d'un référentiel unique : les questions, volontairement ouvertes, ne sont pas adaptées à chaque secteur d'activité	Les entreprises ont besoin d'un référentiel commun qui leur permette de se comparer aux autres acteurs économiques
Réципиendaire du questionnaire : en fonction des entreprises, les personnes / directions impliquées dans la rédaction des questions diffèrent, majoritairement les directions RSE / Développement Durable qui ont été contactées	Compte tenu du timing de l'étude, et du réseau des auteurs de l'étude, les questions ont été envoyées aux directions RSE qui se sont retrouvées à la manœuvre, avec des questions dépassant leur scope habituel
Appropriation du questionnaire par les entreprises : la compréhension des questions entre les entreprises diffère, ainsi que la volumétrie des informations transmises	Série d'entretiens qualitatifs complémentaires auprès d'une dizaine d'entreprises pour approfondir les réponses communiquées.

Vous pouvez consulter ici le questionnaire : [clac clic](#)



PART

R I E I I

RÉSULTATS DE
L'ENQUÊTE :
ENTREPRISES
CONTRIBUTIVES,
ENTREPRISES EN
TRANSITION



DEUXIÈME PARTIE

Résultats de l'enquête : entreprises contributives, entreprises en transition

Si toutes les entreprises de cette étude assurent, de façon responsable et innovante, la production de biens et de services essentiels, élémentaires ou de bien-être qui permettent la vie en société, contribuent-elles pour autant aux défis de la transition écologique ainsi qu'à l'émancipation et la qualité de vie de leurs contemporains ? En effet, aujourd'hui, les crises environnementales et sociales exhortent les entreprises à repenser la compatibilité de leurs modèles économiques avec pour logique une contribution au bien commun.

Les résultats de l'enquête soulignent une transition complexe mais bien en cours au sein des entreprises interrogées d'un modèle "responsable" (i.e. qui minimise les externalités négatives) à un modèle contributif (i.e. qui maximise le bien commun).



APPROPRIATION DE LA NOTION DE CONTRIBUTION PAR LES RÉPONDANTS

A – ENSEIGNEMENTS PRÉLIMINAIRES : UNE APPROCHE ENCORE TRÈS CENTRÉE SUR LA RESPONSABILITÉ

Les notions de contribution et de responsabilité se nourrissent et se renforcent mais ne sauraient se confondre. Le champ de responsabilité sociale n'est cependant pas une fin en soi mais un pré-requis assimilé à une « license to operate » reconnu par le marché, réclamé par les parties prenantes et exigé par le législateur.

L'étude montre qu'il existe parfois différentes interprétations de la notion de responsabilité :



La notion de contribution, quant à elle, va plus loin et englobe cette notion de responsabilité politique. Elle dépasse donc la notion de responsabilité telle qu'exprimée par les codes de RSE en vigueur. Ainsi une entreprise pourrait avoir une contribution très limitée au bien commun tout en étant responsable. Par exemple : un produit alimentaire, sans valeur nutritive intrinsèque, fabriqué avec de l'huile de palme issue d'une filière responsable et certifiée dans des usines répondant aux canons de l'écologie industrielle. **Il est donc indispensable de passer de la notion de responsabilité à celle de contribution.**

Pour autant, force est de constater aujourd'hui que la notion de contribution est abordée avec une certaine difficulté par les entreprises du SBF 120 que nous avons interrogées. **Aucune entreprise ne met en avant la notion d'utilité dans sa définition de la contribution.** Cet enjeu est ainsi abordé à travers le prisme des moyens et non de la fin.

B — L'IMPACT DU SECTEUR D'ACTIVITÉ ET DE LA STRUCTURE ACTIONNAIRE DANS L'APPROPRIATION DE LA NOTION DE CONTRIBUTION :

Au-delà de la définition, l'appropriation de la contribution se fait à des rythmes différents. Outre la volonté de l'entreprise, deux facteurs sont à prendre en compte :

LE SECTEUR D'ACTIVITÉ :

Il est plus facile de définir sa contribution pour des entreprises dont l'objet social est en résonance directe avec les domaines de la santé (ex : BioMérieux, Essilor), de l'environnement (ex : Suez), ou en prise directe avec des enjeux de valorisation des territoires (ex : ADP) et des savoir-faire (ex : Hermès) ou encore de la solidarité et proximité (ex : CNP assurances, Korian). Selon la même logique, il est plus difficile de définir une contribution lorsque l'on est une entreprise dont les activités principales sont vouées à profondément changer (ex : Renault, PSA), voire disparaître (ex : Total) car les investissements en matière de transformation du modèle économique sont conséquents, voire radicaux, et impliquent d'embarquer l'ensemble des parties prenantes, aux intérêts parfois divergents à court-terme, dans un processus de création d'une nouvelle identité pour l'entreprise. Les acteurs de B to C, tels les distributeurs (ex : Carrefour) ou producteurs de biens de grande consommation (ex : Danone, Bic, L'Oréal) sont quant à eux bousculés par des consommateurs de plus en plus enclins à des logiques de substitution dans leurs pratiques d'achat responsable.

LA STRUCTURE ACTIONNAIRE :

Il en est de même pour des entreprises dont la structure actionnariale oriente la contribution et le **partage de la valeur** sur le long terme. En effet, nous observons une véritable corrélation entre l'agilité de la structure de gouvernance, son indépendance des fluctuations des marchés financiers, et la capacité à se projeter dans une logique de contribution dépassant l'exercice de RSE traditionnel et peu contraignant. Ainsi, les entreprises familiales, outre une résistance accrue et démontrée en période de crise économique (Bloch, Kachaner, Mignon, 2012) semblent aujourd'hui les plus avancées dans une réflexion sur leur utilité, leur contribution au bien commun (Ex parmi les répondants : Tarkett sur les sujets environnementaux ; BioMérieux sur la santé et le bien-être ; Groupe PSA sur la transformation de la mobilité de demain ; Hermès sur la transmission des valeurs).

Certains modèles de gouvernance, certes encore atypiques et minoritaires, permettent également d'inscrire durablement l'entreprise dans le long terme : c'est le cas notamment des fondations actionnaires, dont BioMérieux est le seul représentant au sein du SBF 120. Cas plus conventionnel, le mécanisme de la société en commandite par actions de Michelin, Hermès ou encore Kering permet une séparation complète de la gestion de l'entreprise et de la détention de son capital, préserve «l'affectio-societatis» des actionnaires familiaux et protège ainsi la cohérence des décisions de gestion avec les valeurs fondatrices.

LE CADRE DES ODD FAIT CONSENSUS!

Les ODD publiés par les Nations Unies en 2015 représentent un outil de référence pour la majorité des entreprises qui fait consensus à l'échelle internationale. En effet, **58 % des entreprises répondantes en font mention explicitement** et certaines ont intégré le pilotage des ODD dans leur plan stratégique en développant feuilles de route assorties d'indicateurs rendant compte de leur contribution.

2

VERS DES ENTREPRISES CONTRIBUTIVES ? LES GRANDES TENDANCES

ENSEIGNEMENTS PRÉLIMINAIRES

MISE EN CONTEXTE :

Depuis le 1 septembre 2017, la France oblige les grandes sociétés à insérer une déclaration de performance extra financière dans les rapports de gestion, se traduisant par des feuilles de route, des tableaux d'indicateurs et l'énoncé de nombreux programmes, initiatives, actions, et partenariats mis en œuvre dans le champ de la responsabilité sociale et environnementale.

**GRANDES DONNÉES MACRO ISSUES
DES DEUX PREMIERS FILTRES :
ENSEIGNEMENTS ET POINTS DE VIGILANCE :**

20%

**DES ENTREPRISES DU SBF
120 PUBLIENT DÉSORMAIS UN
RAPPORT INTÉGRÉ* (ALORS
QU'EN 2014, ENGIE FAISAIT
OFFICE DE PIONNIER)**

52%

**DES ENTREPRISES DU SBF 120
PUBLIENT DES INFORMATIONS
ESG DÉTAILLÉES, TANGIBLES,
ET ALLANT AU-DELÀ DU REPOR-
TING LÉGAL IMPOSÉ**

De l'analyse de ces rapports et des résultats de cette enquête, nous retenons deux enseignements préliminaires :

Premier enseignement : il existe un risque réel d'« infobésité » dans la production actuelle des informations ESG ayant pour effet de noyer le motif central au point de le faire disparaître grâce à des éléments de langage désincarnés. Autrement dit, la stratégie du Guépard – tout changer pour que rien ne change – a jusqu'à présent parfaitement fonctionné, donnant à voir de réelles avancées (souvent sous l'aiguillon du législateur et parfois du marché) mais sans s'attaquer aux causes profondes des déséquilibres.

Deuxième enseignement : nous sommes arrivés à un point d'inflexion après un demi-siècle de recomposition des modèles économiques et de révolutions managériales. Certaines entreprises alertées par les dérèglements sociaux et écologiques sans précédent et la perspective de stagnation voire d'effondrement, sont désormais à la recherche de nouveaux relais de croissance. Ce qui devrait les conduire à investir en profondeur le champ des responsabilités politiques, sociales, sociétales et écologiques, préalable de toute future création de valeur actionnariale.

Dans ce contexte, la majorité des entreprises ont pris des engagements pour intégrer les critères ESG à leur stratégie et transformer en conséquence leur

*ArcelorMittal, CapGemini, Crédit Agricole, Danone, Orange, PSA, Société Générale, Thalès, Bouygues, Schneider Electric, Sanofi, AXA, Suez, Sodexo, Eurazeo, Solvay, Engie, Valéo, Véolia, L'Oréal.

** Etude Capitalcom, 2016

culture managériale et leur chaîne de valeur. Néanmoins des différences de stratégies et de méthodes s'esquissent.

Dans cette partie, plutôt que de recenser et de comparer des informations marquées par de fort biais liés au secteur et à la taille de l'entreprise, nous avons choisi de nous concentrer sur **les angles morts où se révèlent les plus riches enseignements.**

TENDANCE 1 — LA RAISON D'ÊTRE / MISSION : UN MOTEUR INDISPENSABLE

MISE EN CONTEXTE :

La loi Pacte [Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises]) et plus particulièrement les dispositions de l'**article 61 ont introduit une rupture doctrinale profonde** : l'entreprise n'est plus réductible à un pur agent économique. Bien évidemment le profit des associés reste une contrainte vitale de l'entreprise, mais il n'est plus sa seule finalité. Le code civil stipule désormais que l'entreprise doit prendre sa part de responsabilité dans le développement collectif, Enjambant ainsi deux siècles d'immuabilité, le texte rédigé en 1804, qui stipulait que la société devait – selon l'article 1833 du code civil – être « gérée dans l'intérêt commun des associés » se transforme en ces termes la « société doit être gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». Les entreprises sont aussi autorisées à se doter d'une « raison d'être » qui exprime, en dehors du but lucratif, leurs finalités propres et leur mission en s'engageant de manière durable sur des objectifs de nature sociale et environnementale.

Nous observons une évolution de la notion de responsabilité sociale des entreprises. Alors cantonnée dans le champ rigide de la conformité, elle devient le socle sur lequel l'entreprise interroge son utilité et sa contribution au regard des besoins de la société et ancre sa mission. **La mission est donc cet espace de liberté dans lequel l'entreprise spécifie sa contribution à l'intérêt collectif selon une stratégie, des dispositifs de gouvernance et des modalités opérationnelles qui lui sont propres.** Elle est le ciment qui permet de lier une communauté d'intérêts et de destins entre les différentes parties prenantes.

Il existe différentes typologies de mission d'entreprise :

	Savoirs restrictifs	Savoirs expansifs
Relations restrictives	<p>MISSION "RESTRICTIVE" Préservation de biens communs / collectifs connus ex : Sauver les librairies</p>	<p>MISSION "GÉNÉRATIVE" Inconnu d'intérêt collectif (acteurs connus) ex : Réinventer la librairie</p>
Relations expansives	<p>MISSION "DISTRIBUTIVE" Extension de la solidarité sur des biens connus ex : Bottom of Pyramid</p>	<p>MISSION "GÉNÉRIQUE" Potentiel / inconnu commun (collectif à concevoir) ex : concevoir une IA</p>

La mission vise des impacts qui ne se limitent ni aux intérêts connus, ni aux acteurs identifiés

Missions caritatives, sociales ou solidaires

Nouveaux usages à concevoir

Source : Kévin Levillain, Les entreprises à mission (2017), p.113

Au passage, notons que **la définition d'une « raison d'être ou d'une mission » n'est pas en soi un objet nouveau**. Il s'agit d'un élément essentiel du management stratégique des entreprises considéré comme l'expression d'un futur désirable pour le collectif, à la fois justifiant la coopération, et rendant compte d'un enjeu d'innovation. **Ce qui est nouveau est clairement son introduction dans le droit et dans la gouvernance des entreprises**, à un moment de transformation radicale des équilibres sociaux et environnementaux ; les alertes réitérées de la communauté scientifique (5ème rapport du GIEC) en sont la meilleure illustration.

RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE :

Pour la majorité des entreprises du SBF 120, la définition de leur mission serait de nature générique (création de savoirs expansifs, dans le cadre de relations expansives) : dont les caractéristiques sont les suivantes :

- Nécessité d'accompagner et de prendre part au changement
 - Référence au temps long et au futur
- Profession de foi en faveur d'une création de valeur durable et partagée
 - Articulation entre deux lignes de tension relative au partage de la valeur
- Rappel des codes de la RSE avec l'énoncé des standards éthiques
 - Gestion des impacts en cours ou passés
- Volonté de réduire les externalités négatives et de produire un impact positif
 - Faire sa part dans la perspective de la promotion du bien commun.
- Prise en compte des ODD comme cadre de référence et outil de pilotage de la performance
 - Perspective citoyenne et universelle

A ce stade, il s'agit pour la majorité des entreprises d'une première étape de profession de foi sur la nécessaire réconciliation de la performance financière et extra financière qui devrait être logiquement suivie de l'énoncé d'une mission volontariste et différenciante en faveur de l'intérêt collectif, dans son secteur d'activité. Des formulations génériques ... privilégiant :

1 | L'accessibilité :

- L'Oréal** « notre mission : le meilleur de la beauté pour tous (...) avec le meilleur de l'innovation cosmétique en termes de qualité, d'efficacité et de sécurité »
- Orange** « rendre l'innovation utile et accessible au plus grand nombre »
- BIC** « offrir des produits simples, inventifs et fiables, pour tous, partout dans le monde »
- Renault** « Rester leader de la mobilité durable, grâce à des véhicules électriques, connectés, autonomes, accessibles au plus grand nombre »
- PSA** « fournir des solutions de mobilité, pour enrichir chaque jour la liberté de mouvement de nos clients, dans le monde entier »

2 | La proximité :

- CNP assurances** « nous innovons pour proposer des solutions les plus adaptées aux vies de nos clients et nous nous engageons au quotidien à leur service »

Crédit Agricole « Nos 9,7 millions clients-sociétaires possèdent le capital des 2 465 Caisses locales qui composent le Groupe. Ce modèle place les clients-sociétaires au cœur de la Gouvernance du Groupe. Être sociétaire, c'est jouer un rôle dans le fonctionnement de sa banque en participant, par exemple, à l'Assemblée générale annuelle ».

3 | La redistribution :

Sodexo « Notre mission : créer, piloter et mettre en œuvre des Services de Qualité de Vie sur-mesure pour faciliter le quotidien de tous ceux que nous servons et valoriser et motiver les collaborateurs » : mission en priorité fléchée vers ses collaborateurs, en cohérence avec le fait d'être une entreprise très intensive en main d'œuvre, et vers les territoires d'implantation.

Essilor « améliorer la vision pour améliorer la vie (...) Notre métier est de concevoir, fabriquer et distribuer dans le monde des produits et services de qualité qui contribuent chaque jour à corriger, protéger et prévenir les risques pour la vision des 7,4 milliards d'habitants de la planète » : finalité qui se confond à l'activité au service de la santé publique. L'utilité d'Essilor serait en ce sens presque « régalienne ».

4 | Une finalité technique plus spécifique et ciblée :

BioMérieux « proposer des solutions de diagnostic (systèmes, réactifs et logiciels) qui déterminent l'origine d'une maladie ou d'une contamination pour améliorer la santé des patients et assurer la sécurité des consommateurs »

Toutefois, certaines entreprises opèrent un repositionnement stratégique radical qui résonnent avec la désaffection des consommateurs à l'égard de certains modes de consommation et de l'urgence du changement climatique :

CONCLUSION : GARE AU « MISSION WASHING »!

Beaucoup d'entreprises ont clairement annoncé leur intention de (ré)interroger leur raison d'être à la faveur de la loi Pacte. S'agit-il d'une opportunité de régénérer une politique de RSE en partie contrainte ou est-ce une véritable occasion de revisiter le sens et la finalité de l'engagement collectif dans une volonté de transformation ? La déclaration d'intention est un préalable mais ne sera pas suffisante pour engager l'entreprise sur la voie de la contribution positive.

Dans le prolongement des débats sur la finalité de l'entreprise et dans le cadre de la loi Pacte, nous observons la montée en puissance de la « raison d'être » assortie d'une volonté d'ajuster les termes de la mission. Ceci apparaîtra très certainement dans les prochains rapports annuels.

Si la redéfinition de la raison d'être est un moteur essentiel pour devenir une entreprise contributive, gare au mission washing! Il peut être contre-productif de limiter l'énoncé d'une mission à la plateforme de marque sans un changement profond de la stratégie et des modèles économiques, initiés au plus haut niveau des organes décisionnels de l'entreprise et transformant la chaîne de valeur. Cela risquerait en effet de nourrir la même défiance, voire fatigue, à l'égard des parties prenantes de l'entreprise. La sincérité est ici la seule boussole/garde fou qui vaille.

Enfin, **une raison d'être centrée sur l'utilité est nourrie par les valeurs fondatrices et s'inscrit dans le temps long.** Elle ne doit pas être soumise à de l'instabilité et des écarts d'interprétation permanents. Le cap est lisible. La souplesse est requise dans les modalités de mise en œuvre de la mission/raison d'être, notamment par des inflexions stratégiques opérées à des moments sensibles : transformation du contexte réglementaire, mutation technologique et aux attentes de la société.

- Carrefour** « devenir le leader de la transition alimentaire pour tous » : ambition qui dépasse le secteur de la grande distribution habituellement focalisé sur l'unique préoccupation de l'accessibilité en garantissant le meilleur rapport qualité/prix. Cette formulation présente de grandes similitudes avec la mission d'une entreprise de l'agroalimentaire. Carrefour exprime également des précisions claires sur « le combat à mener » : gaspillage alimentaire, sur emballage, transparence, accès au bio, adaptation de la gouvernance avec la création d'un « comité d'orientation alimentaire ».
- Danone** « commercialiser des produits à la fois sains, savoureux, adaptés aux besoins nutritionnels et aux habitudes alimentaires de ses consommateurs (...) contribuer à une alimentation saine à travers ses marques et son portefeuille de produits qui font partie du quotidien, ainsi que des nombreuses initiatives destinées à améliorer les habitudes alimentaires à travers le monde » : inflexion notable témoignant de la volonté de répondre aux besoins et aux attentes des consommateurs préoccupés par leur santé et en demande de transparence concernant l'impact amont et aval de la production des produits alimentaires.
- Total** « Total s'est fixé pour ambition de devenir dans les 20 prochaines années la major de l'énergie responsable en contribuant à fournir une énergie plus abordable, plus disponible et plus propre au plus grand nombre » : un changement de paradigme profond pour un pétrolier historique. Mais attention aux pures déclarations d'intention, la survie de ces géants est aujourd'hui de plus en plus dépendante de la sincérité de leurs démarches de transformation et de la pédagogie qu'ils réussiront à faire pour en attester.

TENDANCE 2 — SOUTENABILITÉ DU MODÈLE ÉCONOMIQUE, DES AVANCÉES INÉGALES SUR UN SUJET VITAL

SOUTENABILITÉ DU MODÈLE ÉCONOMIQUE

Mise en contexte :

La vision de la "contribution" valorisée dans cette étude ne peut être décorrelée de la transformation du modèle économique de l'entreprise.

En jeu ? Repenser sa chaîne de valeur, mettre à plat son outil industriel et sa chaîne logistique, surmonter un défi culturel vis-à-vis de ses clients, maintenir la confiance des actionnaires... De tels changements sont très lourds de conséquences. Toutefois, un tel bouleversement de modèle économique n'est pas à la portée de toutes les entreprises et ne peut être mené que de manière volontaire et dans la durée.

L'enjeu de la transformation du capitalisme dit « actionnarial » vers un capitalisme plus soutenable ne peut être du ressort unique de l'entreprise qui est loin d'avoir tous les leviers à sa disposition. Rôle des investisseurs, politique monétaire, coopération et alliances renforcées, outils de mesure et nouvelles règles comptables..., tous ces éléments sont également déterminants. Cette question est particulièrement complexe et s'appréhende selon différents angles.

Résultats de l'enquête :

Les entreprises ne pouvant s'engager dans une transformation radicale privilégient la politique des petits pas vers la soutenabilité. En l'absence de tableau de bord et d'indicateurs rendant compte de l'avancement de la transformation, il est difficile de déterminer de quel côté penche la balance, encore du côté de la dégradation ou plutôt vers la contribution et avec quelle efficacité. Il s'agit ainsi d'initiatives incrémentales ou d'innovations qui diffusent lentement dans les modèles économiques et dans la chaîne de sous-traitance. Ces initiatives relèvent :

- De la mise en œuvre de stratégies bas carbone (**60% des entreprises répondantes déclarent avoir défini une trajectoire carbone cohérente avec les scénarios du GIEC à 2°** et presque un tiers des entreprises répondantes au questionnaire en ligne mentionnent explicitement la certification de leurs engagements par l'initiative Science Based Target

56%

**DES ENTREPRISES
RÉPONDANTES DÉCLARENT
CALCULER LE COÛT
ÉNERGÉTIQUE (SCOPE 3 DES
REPORTING RSE) DE L'USAGE
DE LEURS PRODUITS PAR LES
CONSUMMATEURS)**

60%

**DES ENTREPRISES
RÉPONDANTES DÉCLARENT
AVOIR DÉFINI UNE
TRAJECTOIRE CARBONE
COHÉRENTE AVEC LES
SCÉNARIOS DU GIEC À 2°**

(SBT) ; **56% des entreprises répondantes déclarent calculer le coût énergétique** (SCOPE 3 des reporting RSE) de l'usage de leurs produits par les consommateurs).

- De l'anticipation et l'interprétation des signaux faibles envoyés par les consommateurs à l'égard de certains produits et services (rejet des pesticides et suspicion envers l'utilisation de produits chimiques pour des raisons de santé ou de dégradation de l'environnement, montée en puissance du bio, rejet du plastique).
- De la nécessité/volonté de promouvoir l'accessibilité des produits par des offres inclusives ou des programmes d'insertion à l'égard des plus démunis.

En l'absence de marqueur et de mesure efficace, on peut distinguer les entreprises qui assument une décision stratégique ayant un caractère innovant, voire disruptif sur un produit/service/process de celles qui suivent le mouvement une fois la voie ouverte. Les bénéfiques en termes de performance, de réputation sont évidemment très différents.

Voici trois questions qui nous semblent permettre d'identifier des leaders en matière de transformation du modèle économique :

1 | Renoncement à certaines activités au regard de leur impact ESG/RSE

30%

DES ENTREPRISES RÉPONDANTES DÉCLARENT AVOIR "RENONCÉ À DES PRODUITS OU À DES ACTIVITÉS AU REGARD DE LEURS IMPACTS ESG/RSE"

Près de **30% des entreprises répondantes déclarent avoir "renoncé à des produits ou à des activités au regard de leurs impacts ESG/RSE"**. Toutefois, les réponses sont d'une grande diversité et certains secteurs d'activité sont plus propices (ex : les acteurs industriels) que d'autres (ex : les sociétés de services) à "renoncer" et réorienter leurs business. Elles illustrent les lignes de tension d'une approche pragmatique en partie liées à des opportunités de substitution de matières premières, de réduction de coûts et de l'anticipation de réglementation contraignante et une posture politique/éthique beaucoup plus volontariste.

Quelques exemples les plus volontaristes exprimés dans les entreprises :

Dans le domaine de l'environnement : volonté de ne pas nuire aux écosystèmes, d'encourager les logiques de substitution, de limiter l'empreinte carbone, de réduire les investissements dans des secteurs intensifs en carbone.

- **Crédit Agricole** : en 2015, le groupe Crédit Agricole a engagé une politique générale de désengagement du financement des activités liées au charbon. Cette politique a été finalisée en 2016 avec l'exclusion du financement des nouvelles centrales à charbon ou de leur extension partout dans le monde.
- **BNP Paribas** : depuis 2017, la banque ne finance plus les projets impliquant des hydrocarbures non conventionnels ni les entreprises qui génèrent une part substantielle de leurs revenus de cette activité (sans précision sur l'effet de seuil)
- **AccorHotels** : travail avec ses sous-traitants blanchisseries industrielles pour l'élimination de certains produits chimiques tels que la javel.
- **BioMérieux** : abandon de produits biocides et recherche de produits de substitution respectueux de la biodiversité
- **Maisons du Monde** : refus du bois issu de zones sensibles (bassin amazonien et Congo), refus de la fourrure animale.
- **Tarkett** : retrait de tous les plastifiants avec phtalate alors même qu'aucune réglementation ne l'impose
- **Hermès** : arrêt des approvisionnements en peaux d'animaux protégés et de matières sensibles (ivoire)

Dans le domaine politique/éthique :

- **Sodexo** : l'entreprise est sortie du marché des prisons aux Etats-Unis qui représente un des plus gros marchés au monde, en raison de son opposition à la peine de mort et son attachement aux programmes de réhabilitation.
- **Orange** : position forte sur la protection de jeunes publics vis à vis des offres de réalité virtuelle. Posture assumée sur les droits de l'homme : l'entreprise est présente dans des pays où les droits de l'homme ne sont pas respectés selon les standards internationaux mais elle met en avant son éthique des affaires, tout en reconnaissant le droit international.

2 | L'intégration des critères RSE/ESG dans les décisions de fusions-acquisitions : encore du chemin à parcourir

A la question “intégrez-vous les critères RSE/ESG dans les décisions de fusions-acquisitions ?”, près de 20% entreprises ont répondu de façon précise. Certaines entreprises ont reconnu la pertinence de la question sans pouvoir néanmoins y apporter des réponses précises. D'autres ont décrit l'existence de processus de consultation dans le cadre des opérations de due diligence, mettant notamment en avant les aspects éthiques, ou encore la possibilité de procéder à des audits sociaux. Enfin certaines entreprises mentionnent la présence d'un membre du Comex en charge de la RSE dans le processus de décision.

20%

DES ENTREPRISES ONT RÉPONDU DE FAÇON PRÉCISE. CERTAINES ENTREPRISES ONT RECONNU LA PERTINENCE DE LA QUESTION SANS POUVOIR NÉANMOINS Y APPORTER DES RÉPONSES PRÉCISES

Illustrations :

- **L'Oréal** : mise en place de comités pluridisciplinaires comprenant des experts RSE pour les travaux de due diligence, examen par le Comité stratégique et de développement Durable du Conseil d'administration, puis par le conseil d'administration ; focus sur les sujets éthiques
- **Essilor** : focus différent entre le champ de la production qui intègre dans les due diligences les sujets relatifs aux consommations d'eau, d'énergie, au recyclage et dans le champ commercial où sont privilégiés les sujets RH et de compliance.
- **Engie** : 12 critères dans l'analyse RSE qui remonte au comité d'engagement décisionnel
- **AccorHotels** : processus « Know your counterparty » mis en œuvre avant toute entrée en relation avec un nouveau partenaire.
- **Total** : les risques identifiés, dont les risques ESG qui comprennent les enjeux climatiques d'un projet, sont évalués par le CORISK et donnent lieu à une note d'avis pour information au ComEx.

Ce sujet constitue encore un angle mort alors qu'il s'agit d'un véritable effet de levier et d'une opportunité de réconcilier les enjeux financiers et extra-financiers dans des décisions stratégiques et les opérations de croissance.

Il a été abordé principalement sous l'angle des procédures sans exemples concrets, à l'exception des politiques de désinvestissement des banques, des assurances et des énergéticiens du secteur charbonnier.

3 | Intégration des principes d'économie circulaire :

L'économie circulaire est désormais un axe identifié par les entreprises interrogées. Toutefois, au-delà de "l'effet de mode, voire d'aubaine" que peut constituer l'économie circulaire pour se différencier sur le marché, rares sont les entreprises qui s'engagent dans la conception de gamme de produits éco-conçus et transforment leurs modèles vers l'usage et la fonctionnalité (indicateurs fortement dépendants du secteur d'activité). Les budgets de R&D mobilisés sur ce sujet sont peu communiqués. Une tendance forte se dégage au niveau de la réduction de la production du plastique, thématique sous le feu des projecteurs médiatiques.

Illustrations :

- **L'Oréal** : programme très volontariste de réduction des déchets lancé en 2013, pour les emballages et les composants. Objectif de zéro déchet en décharge pour les sites industriels en 2020 (hors obligation réglementaire). Dans le cadre d'un programme Science Based Targets lancé en 2017, l'Oréal s'est engagé à ce que d'ici 2025, 100% de leurs emballages en plastique soient recyclables, réutilisables ou compostables.
- **Essilor** : la filiale d'optique en ligne "Clearly" a lancé en 2017 une nouvelle marque de lunettes éco-responsable où les montures sont fabriquées dans un matériau hautement durable et biodégradable, appelé « Natura », qui peut être renvoyé à l'entreprise pour être recyclé lorsque les clients souhaitent changer de style.
- **Maisons du Monde** : ateliers / conseils DIY à destination des clients pour inciter à donner une 2e vie aux produits de la marque afin d'allonger leur durée de vie et limiter la production de déchets.
- **BIC** : lancement dès 1994 de la gamme "BIC Evolution" à base produits recyclés (pots de yaourt et intérieurs de réfrigérateurs notamment)
- **Total** : adoption d'un plan d'économie circulaire sur cinq engagements en 2017, dont celui de développer des polymères comprenant jusqu'à 50% de matière recyclée. Total contribue également, avec différents partenaires industriels, à l'émergence d'une filière de recyclage du polystyrène en France.

PROMOTION DE NOUVEAUX MODES DE CONSOMMATION PLUS RESPONSABLES

Si un modèle économique pleinement soutenable n'est pas encore atteint par beaucoup d'entreprises, on note néanmoins une véritable tendance allant dans le sens de la promotion de nouveaux modes de consommation plus responsables. Les réponses varient entre les entreprises, mais elles se rapprochent néanmoins quant à leur modalités de mise en oeuvre :

1 | Transition à petits pas d'un modèle fondé sur le volume à un modèle d'économie de la ressource :

- **Suez** : mise en place de compteurs d'eau intelligents, promotion du recyclage.
- **Renault** : mise à disposition de véhicules en free-floating (libre disposition et avec possibilité de la garer dans de nombreuses places), dans les grandes villes pour encourager l'utilisation plutôt que la propriété

2 | Mise en place de modèles fondés sur la transmission et le réemploi :

- **Hermès** : production d'objets durables et réparables transmis de génération en génération.
- **FNAC Darty** : création et mise en avant d'un indice de réparabilité afin de guider les clients / acheteurs, en complément de l'indice environnemental.

3 | Transparence et responsabilisation du client :

- **L'Oréal** : création de l'outil SPOT (Sustainable Production Optimisation Tool) permettant d'évaluer la performance environnementale et sociale des produits du Groupe et de le partager en toute transparence avec les clients. Cette méthodologie doit également nourrir la création d'un système d'affichage social et environnemental pour toutes les marques et ainsi orienter les choix de consommation vers plus de durabilité.

La promotion de nouveaux modes de consommation, plus responsables et respectueux de l'homme et de la planète, est une tendance de fond. La majorité des entreprises poussent de nouvelles offres et services tout en mettant l'accent sur l'impact environnemental et social de ceux-ci. Toutefois, si la

logique de consommation responsable est actée, elle reste toujours dans une quête d'abondance. L'approche par la sobriété, qui est une déclinaison de la notion d'utilité, n'est pas aujourd'hui intégrée par les acteurs économiques.

TENDANCE 3 — TRANSFORMATION MANAGÉRIALE ET INCLUSION DIGITALE : IMPLÉMENTATION PROGRESSIVE DE CES LEVIERS PUISSANTS

TRANSFORMATION MANAGÉRIALE – REPLACER L'HOMME (ET LES DIFFÉRENTES PARTIES PRENANTES) AU CŒUR DE L'ENTREPRISE

La transformation managériale des entreprises interrogées est graduelle, largement axée autour de la formation et du développement de méthodes de travail collaboratives. Les entreprises mettent toutes l'accent sur la formation, présente ou à distance, tandis que certaines font la part belle à la technologie comme outil de transformation managériale (CapGemini, Suez...). De manière générale, les initiatives notables en termes de transformation managériales sont articulées autour du développement de l'"intrapreneuriat" et de programmes de développement collaboratifs (Société Générale, ENGIE). Néanmoins, il convient de noter que très peu d'initiatives top-down de grande ampleur notables sont à recenser, tant elles ne s'inscrivent pas dans une démarche de rupture mais une adaptation, à petits pas, de l'organisation par la distillation de nouvelles pratiques (reconnaissance, partage des compétences, mentorat...). Conscientes des enjeux liés à la transformation managériale, les entreprises peinent à faire évoluer leurs systèmes managériaux et organisationnels. La notion de transformation managériale recoupe de nombreuses initiatives. La plupart des entreprises interrogées se retrouvent sur les actions suivantes :

1 | Investissements dans les plans de formation pour promouvoir l'employabilité des collaborateurs

- **Korian** : création par l'entreprise du "passeport gériatrique", première formation certifiante en gériatrie destinée aux soignants. 5 000 collaborateurs du groupe ont suivi cette formation sur-mesure.
- **Hermès** : recrutement avec pôle emploi selon la méthode MRS (méthode de recrutement par simulation) permettant de sélectionner sur la base d'aptitudes et sans CV afin d'offrir au plus grand nombre la chance d'intégrer le groupe.
- **BNP Paribas** : mise en place du programme WeGenerations, parrainé par un membre du Comex, lancé en 2017 pour permettre aux jeunes et aux

seniors de se nourrir de leurs expériences et parcours complémentaires.

2 | Valorisation des dispositifs d'intelligence collective pour valoriser la créativité des collaborateurs

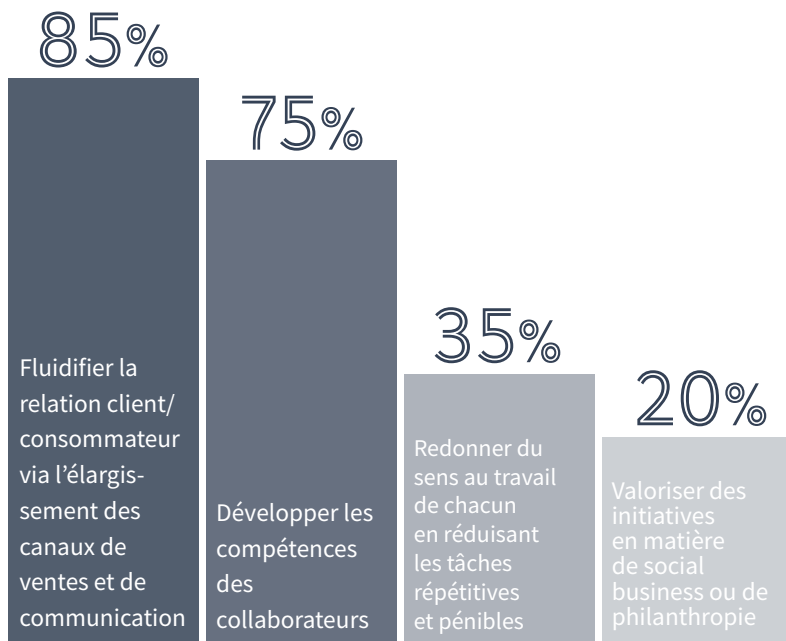
- **Danone** : annonce lors de la dernière assemblée générale du programme “une personne, une voix, une action” permettant d’octroyer une action à chaque salarié du groupe et, en contrepartie, lui demander de participer à l’élaboration de la feuille de route de l’entreprise pour les dix prochaines années
- **Société Générale** : création de “l’Internal Startup Call “ : un programme mondial d’innovation interne pour inventer des services bancaires en rupture et à fort potentiel. Ouvert à tous les collaborateurs souhaitant se lancer dans une expérience d’intrapreneuriat, il a permis la sélection de 70 concepts portés par 220 collaborateurs internes.
- **Essilor** : constitution des cinq feuilles de route du Groupe après des sessions de “design-thinking” composées de toutes les directions de groupe, du service juridique aux commerciaux.

3 | Création de programme de co-développement avec les fournisseurs :

- **BioMérieux** : attention particulière accordée à la pérennité de la relation avec les fournisseurs, notamment liée aux faibles marges de manoeuvre en matière de substitution. Mise en place d’un programme de co-développement pour améliorer en continu la sécurité des réactifs et investisseurs du groupe dans les outils de production de leurs fournisseurs lorsque cela est nécessaire.
- **L’Oréal** : formation des fournisseurs aux enjeux du développement durable. Le groupe a pris un engagement ambitieux : d’ici 2020, 100% des fournisseurs stratégiques du groupe participeront à son programme de développement durable.
- **Danone** : dispositif de co-construction de la politique “prix” du groupe avec les fournisseurs grâce aux contrats dits “Cost Performance Model” qui prennent en compte les coûts de production dans la définition du prix du lait. . Aujourd’hui, 40 % du lait collecté par le groupe en Europe et aux États-Unis provient de producteurs sous contrats CPM.

Les réponses des entreprises participantes montrent que la transformation managériale, bien qu'effectuée à des rythmes différents, est relativement similaire d'une entreprise à l'autre. La totalité des entreprises met l'accent sur la formation pour promouvoir l'employabilité et le développement des compétences et une grande partie met en place des actions pour promou-

Les initiatives évoquées s'articulent autour de quatre axes majeurs :



voir la parité et la diversité. En revanche, rares sont les initiatives de transformation organisationnelle profonde (entreprise libérée, par exemple) au sein des entreprises cotées.

En conclusion, de manière générale, le constat au niveau de la transformation managériale est que les entreprises témoignent d'une volonté forte de se transformer mais que celle-ci ne se décline pas encore complètement de manière opérationnelle. La stratégie adoptée relève plutôt des petits-pas que de mesures radicales et les résultats, à ce jour, sont difficiles à évaluer clairement. Toutefois, à plus long terme, il est certain que les mesures prises auront un effet.

TRANSFORMATION DIGITALE : L'ÉMANCIPATION GRÂCE AUX OUTILS NUMÉRIQUES OU DESSEIN PRODUCTIVISTE CREUSANT LES INÉGALITÉS

Qu'est ce qui se joue avec la transformation digitale ? Un nouveau contrat social portant les germes de l'émancipation grâce aux outils numériques ou

un dessein productiviste creusant les inégalités et renvoyant chacun à son risque ? Devant l'inflation des innovative labs, des modes de management libéré et les injonctions à devenir entrepreneur, la transformation digitale inclusive devrait être l'occasion d'une création de valeur partagée entre les figures de l'entrepreneur, de l'innovateur et du consommateur dans une société de la connaissance assurant un rôle de protection et d'éducation. Pourtant, les réponses transmises par les entreprises interrogées à cette problématique ne semblent pas prendre la mesure de l'enjeu.

Les entreprises répondantes perçoivent ainsi difficilement le numérique comme un outil à mettre au service de l'impact environnemental et social mais plus comme un moyen pour améliorer la productivité, la communication et les processus.

TENDANCE 4 — STRATÉGIE DE PARTAGE DE LA VALEUR : UNE APPROCHE À GÉOMÉTRIE VARIABLE

Nous avons constaté à la lecture des réponses transmises par les entreprises, de véritables différences d'interprétation de la notion de "partage de la valeur". En effet, la répartition de la valeur extra-financière semble être difficilement appréhendable par la plupart des acteurs. Ainsi, si la presque totalité des entreprises répondantes déclarent afficher publiquement leur politique en matière de partage de la valeur, seules 19 % caractérisent et quantifient ce partage avec les parties prenantes de l'entreprise.

Toutefois, à la question "quelles sont les parties prenantes intégrées à votre partage de la valeur", nous observons, sans surprise, que les collaborateurs sont les plus fréquemment cités, loin devant les actionnaires. Étonnement, les associations et ONG sont fréquemment citées. Ceci s'explique par le fait que 90% des entreprises répondantes disposent d'une fondation d'entreprise pour incarner et valoriser leurs engagements philanthropiques, souvent

mobilisés par les répondants pour illustrer ce partage de la valeur.

25%

**DES ENTREPRISES RÉPONDANTES
ONT MIS EN PLACE UNE STRATÉGIE
D'INVESTISSEMENTS "À IMPACT"
EN CRÉANT DES FONDS DÉDIÉS.**

A noter également que 25% des entreprises répondantes ont mis en place une stratégie d'investissements "à impact" en créant des fonds dédiés. Dans une logique d'incubation, les bénéficiaires sont souvent les entrepreneurs sociaux



ou des start-ups à impact social ou environnemental.

Au-delà de l'approche par les parties prenantes, les entreprises ont une conception variable de ce sujet et mettent en avant différents domaines et récipiendaires :

- La citoyenneté fiscale, mettant en avant la transparence et l'exhaustivité des informations transmises aux administrations locales
- Le développement socio-économique des territoires
- Le recours à l'emploi et à la sous-traitance locale sur la chaîne d'approvisionnement
- Le traitement équitable des fournisseurs
- La formation des collaborateurs
- L'actionnariat salarié
- La politique d'intéressement et de participation

Il convient également de noter que le partage de la valeur diffère en fonction de la structure actionnariale et organisationnelle. Ainsi, une entreprise familiale, à actionnariat public ou coopérative a, de facto, une répartition de la valeur plus favorable à l'ensemble des parties prenantes (actionnaires, collaborateurs, etc.).

BONNES PRATIQUES :

Hermès : expose de façon très explicite le partage de la valeur : un tiers des profits sont fléchés pour les investissements, un tiers pour les actionnaires et un tiers mis en réserve ; les collaborateurs participent aux fruits de la croissance par des plans d'actionnariats récurrents ; chaque site/filiale a l'obligation de développer un plan d'actions en faveur des communautés locales. Enfin, la fondation Hermès est la première en France sur le ratio dotation/CA et dispose d'un budget de quarante millions euros sur cinq ans.

PSA : dans son rapport annuel, le groupe PSA expose de façon très claire et synthétique la répartition de la valeur créée en une année pour chaque partie prenante (investisseurs et actionnaires, clients, salariés, territoires d'implantation et société civile, fournisseurs et partenaires et l'environnement, considéré comme partie prenante à proprement parlé). Le groupe met en lumière les trois types de valeur créée : la valeur économique et financière, la valeur sociale et la valeur environnementale.

TENDANCE 5 — DIALOGUE ACTIONNARIAL ET ÉQUILIBRE DU SYSTÈME DE GOUVERNANCE : UN PRÉ-REQUIS ENCORE TROP PEU PRÉSENT

MISE EN CONTEXTE :

Les réponses fournies aux questions du volet gouvernance de l'enquête, éclairent sous un angle particulier le dialogue instauré entre les investisseurs responsables et les entreprises. Si cette catégorie d'investisseurs fait désormais l'objet d'une attention et d'une communication dédiées, il reste encore du chemin à parcourir afin que se nouent des alliances mutuellement bénéfiques, favorisant une création de valeur durable. En dépit de leur montée en puissance dans le capital des entreprises, la plupart de ces investisseurs responsables n'ont pas encore une grande capacité d'influence sur la stratégie des entreprises et font peu entendre leurs différences. Même si leur philosophie d'investissement privilégie le long terme, la pression exercée reste indirecte et diffuse.

A l'instar de la RSE, il semblerait que le secteur de l'Investissement Social-ement Responsable (ISR) se soit également institutionnalisé sous un faisceau de contraintes limitant sa capacité d'interpellation des marchés et de transformation du capitalisme. Loin de s'en satisfaire, les entreprises, auraient tout à gagner à renforcer les liens avec de tels actionnaires qui ont des attentes dépassant leurs seules performances financières.

RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE :

La RSE et l'ISR ressemblent encore à deux droites qui progressent sans toutefois se rejoindre. Ainsi, l'étude démontre que peu d'investisseurs débattent en Assemblée Générale, organe souverain et démocratique de l'entreprise, des sujets ayant trait aux engagements ESG, faisant valoir une éthique et des méthodologies affûtées. **En effet, à la question "Nombre de résolutions dédiées aux sujets ESG en AG ?", seules 19% des entreprises se sont prononcées.** L'analyse plus approfondie de ces résolutions témoigne également d'une grande prudence : au-delà de quelques résolu-

19%

**A LA QUESTION
"NOMBRE DE
RÉSOLUTIONS
DÉDIÉES AUX
SUJETS RSE EN AG ?"
SEULES 19% DES
ENTREPRISES SE
SONT PRONONCÉES**

tions spécifiques sur le climat (ex : “la résolution de l’Arbre” votée en 2015 à l’AG d’AccorHotels pour intensifier son programme Plant for the Planet en s’engageant sur la plantation de 10 millions d’arbres d’ici 2021) ou sur les enjeux de rémunération des dirigeants, il ne semble exister en AG aucun débat sur la transformation économique profonde qui s’impose.

Il semble pourtant que la convergence de la RSE et de l’ISR représente une opportunité pour l’entreprise de se questionner sur sa raison d’être et sur sa gouvernance. Un dialogue actionnarial revivifié pourrait ainsi réconcilier, grâce au levier de la finance responsable, le capitalisme avec la création de valeur de long terme et permettre de relever les innombrables défis écologiques, sociaux et technologiques.

Points communs	Différences
Toutes les entreprises reconnaissent l’existence d’un volet RSE dans le plan moyen-long terme de l’entreprise	L’organisation, les moyens accordés et son positionnement dans l’organigramme (direction de l’innovation, communication, secrétariat général, direction générale...)
La plupart (50 % des entreprises répondantes) ont créé un comité de parties prenantes	Les directions RSE/ DD sont parfois remplacées et ventilées dans différents départements : Stratégie et Climat, People et Social Responsibility, Engagement Société Civile (Total) ; Ou renommées (direction de l’engagement BNP Paribas)
Les personnes en charge de la RSE/DD sont rarement membres du ComEx : un quart seulement (25%) parmi les entreprises répondantes	

CONCLUSION : L'ENTREPRISE CONTRIBUTIVE SERA-T-ELLE POLITIQUE ?

Les entreprises contributives existent et ne sont ni une vue de l’esprit ni la formulation d’un vœu pieux. Les résultats de l’étude démontrent une nette tendance des entreprises à concevoir et mettre en place des mesures pour tendre vers l’approche contributive. L’entreprise a en effet toutes les cartes en main pour jouer un rôle majeur dans la recomposition d’un capitalisme conjuguant innovation, justice sociale et conscience écologique. Elle dispose de moyens conséquents à travers différentes formes de ressources et de capitaux qui peuvent être mobilisés de façon responsable et efficace au service du bien commun.

Néanmoins, une phase de transition s'avère incontournable tant la marche est haute. Certains éléments essentiels de cette métamorphose échappent à l'entreprise elle-même : culture des investisseurs sans lesquels il est illusoire de promouvoir de nouvelles formes de gouvernance, volontarisme politique, coordination publique / privée, engagement citoyen, voire politique. En effet, au-delà de la responsabilité et de l'excellence opérationnelle, le passage à une logique de contribution implique que les entreprises prennent leur part au débat public et citoyen sur l'émergence de nouvelles formes de coopération et de production au service du bien commun.

L'heure est donc venue pour les entreprises d'asseoir leur légitimité en tant qu'acteur de la cité. Car si les prises de position, notamment des CEO, peuvent encore sembler un exercice périlleux pour les entreprises cotées où la communication est très encadrée et les retours de bâtons trop risqués, c'est justement sur ce terrain, celui du plaidoyer et de la sincérité, que la survie des acteurs économiques va se jouer.

QUELQUES ENTREPRISES PIONNIÈRES S'AVENTURENT TOUTEFOIS DÉJÀ SUR CE CHEMIN DE L'ENGAGEMENT POLITIQUE :

Danone > Un CEO engagé en faveur de la transition agricole et alimentaire :

Depuis 2017, Emmanuel FABER est Co-Vice-Président du Consumer Goods Forum et ambassadeur de l'ONG américaine B-Lab qui encourage les acteurs économiques, via un processus de certification, à transformer leurs pratiques pour devenir les "meilleures pour le monde". Le groupe a également lancé récemment l'initiative "Green Friday" : une journée (le 21 septembre) où l'ensemble des ventes ont permis d'alimenter un fonds de soutien au développement de nouveaux modèles agricoles.

Essilor > La co-construction au service des plus démunis :

La société a participé à la création de la première unité «PASS-O» en France, qui donne accès à des soins ophtalmologiques et à des lunettes à près de 5 000 personnes sans assurance médicale par an, initiatives destinées aux jeunes des quartiers défavorisés, afin de sensibiliser le public à l'importance d'une bonne santé visuelle pour leur avenir.



PART

RIE III

ETUDES DE CAS



LA MISSION,

élément central
de l'entreprise contributive

ESSILOR

Jayanth Bhuvanaraghan, Chief Mission Officer d'Essilor International et président du Essilor Social Impact Fund



Comment la mission de l'entreprise est elle intégrée à la stratégie d'Essilor?

Depuis 1849, Essilor est fidèle à sa mission d'origine : améliorer la vision pour améliorer la vie des individus, en proposant des produits innovants et performants. Toutefois, malgré les progrès accomplis, 2,5 milliards de personnes vivent sans la correction visuelle dont elles ont besoin. Essilor a donc accéléré ses efforts pour réaliser sa mission, en agissant sur la sensibilisation à l'importance d'une bonne vision et sur l'accessibilité à la santé visuelle. Une organisation pérenne dédiée a été créée dès 2013 autour de la mission, sous l'impulsion de notre PDG : Chief Mission Officer, Essilor Vision Foundation, Vision Impact Institute, ... avec des équipes et des ressources spécifiques.

Comment la mission est elle intégrée par les salariés d'Essilor ?

La mission est profondément ancrée dans notre stratégie et nos activités quotidiennes. Elle définit qui nous sommes en tant qu'entreprise. Que ce soit un technicien qui fabrique des verres, un salarié qui dépiste bénévolement des personnes défavorisées avec la Essilor Vision Foundation, ou un expert qui crée un accès durable à la bonne vision dans des régions isolées, chacun des 67 000 collaborateurs contribue à la mission. Cet engagement en lien avec la mission est un facteur clé de succès.

En quoi s'appuyer sur une mission est il bénéfique pour l'entreprise ?

La mission est un élément de différenciation majeur pour nos parties prenantes, car elle crée de la valeur pour tous. Elle permet de renforcer nos relations commerciales, de travailler plus étroitement avec les professionnels de l'industrie de nous rapprocher des consommateurs, de nous différencier de la concurrence et de nous démarquer vis à vis des investisseurs. Elle crée aussi de nouveaux consommateurs et de nouveaux marchés. Elle nous aide également à attirer, mobiliser et fidéliser les meilleurs talents.

Que diriez-vous aux autres entreprises au sujet de leur mission ?

Toutes les entreprises ont une mission d'une certaine façon et c'est important pour elles de découvrir leur véritable raison d'être et de l'intégrer à leur stratégie et à leurs opérations quotidiennes. Ce qui est fondamental, c'est de s'assurer que la mission est alignée avec les objectifs stratégiques et commerciaux, les valeurs, les collaborateurs et toutes les autres parties prenantes. Cet alignement est source de réussite et de création de valeur.

ENCOURAGER

les nouveaux modes
de consommation pour
préserver l'Homme et la planète

CARREFOUR

Bertrand Swiderski, Direction développement durable



Comment avez-vous initié le programme Act for Food ? Quel a été le déclic ?

Le programme AFF est un programme mondial d'actions concrètes pour accompagner la transition alimentaire afin que chacun puisse accéder à une alimentaire saine, de qualité à un prix abordable.

L'avenir de la terre et, par conséquent, celui des hommes qui la peuplent, est en danger. En parallèle, 800 millions d'êtres humains souffrent aujourd'hui de la sous-alimentation. Il est de la responsabilité des Etats, des entreprises, et des citoyens, de protéger, chacun à son niveau, la planète. La transformation de notre modèle alimentaire est assurément au cœur de ce défi et Carrefour, en tant que distributeur alimentaire, a un rôle à jouer. L'enseigne s'est donc engagée en faveur de la transition alimentaire pour tous, avec ce programme mondial Act For Food.

Quels obstacles avez-vous rencontrés lors de la mise en place de ce programme et comment les avez-vous contournés ?

Ce programme Act For Food prend en compte l'évolution de la société et a pour objectif d'accompagner dans la durée cette transformation de la consommation. Il se traduit par un engagement fort de toutes les équipes Carrefour, mais qui va prendre du temps.

Avec ce programme mondial, l'enseigne embarque tous les pays dans lesquels elle opère directement. Ceux-ci n'ont cependant pas tous le même niveau de maturité quant à la transition alimentaire. Il faut donc engager chacun en fonction de son niveau de prise de conscience et de ses particularités.

Comment ce programme se concrétise-t-il au niveau opérationnel ?

Ce programme se décline dans chaque pays intégré du groupe et s'adapte en fonction de la culture du pays & des modes de consommation. En France, Act For Food se décline en 11 actes : garantir des produits bio 100% français, supprimer les additifs, améliorer la traçabilité des produits grâce à la Blockchain, limiter le gaspillage alimentaire...

En Argentine, Carrefour s'est engagé à ce que les viandes de sa marque « Huella Natura Meat » soient issues d'animaux élevés exclusivement en plein air toute leur vie, ce qui permet d'obtenir une viande maigre. Carrefour Argentine est la première et la seule enseigne de distribution à avoir lancé une ligne de production durable de viande certifiée, garantissant que les animaux ne sont pas élevés dans des parcs d'élevage industriel.

En Chine, les problèmes de sécurité sanitaire des aliments apparaissent encore trop souvent et les consommateurs ont perdu confiance en ce qu'ils mangent. Carrefour a donc mis en place un réseau de laboratoires en coopération avec le gouvernement : 37 mini-laboratoires et laboratoires d'essai ont été mis en place à Pékin, Shanghai, Chongqing et Shenyang. Les produits y sont régulièrement testés. Si une non-conformité est détectée, nous retirons immédiatement les produits de nos rayons.

Auriez-vous un conseil à donner aux entreprises souhaitant s'engager ?

A nos yeux, aucun sujet de société ne peut être traité par un seul acteur : c'est ensemble que nous devons apporter des solutions aux grands enjeux de notre société : climat, protection de la biodiversité... Au sein de notre secteur, nous ne sommes pas les seuls à vouloir contribuer, & beaucoup d'autres entreprises se mettent en ordre de marche. Des projets de plus en plus ambitieux, et ayant un impact positif, vont ainsi certainement voir le jour ; c'est une forme de compétition positive qui pousse chaque acteur à se dépasser.

Pérenniser l'entreprise grâce à la fondation **ACTIONNAIRE**

BIOMERIEUX

Frédéric Béseme, manager corporate de la RSE de BioMérieux
et membre du Conseil d'administration



Pouvez-vous présenter la structure actionnariale de BioMérieux et en quoi elle est particulière ?

BioMérieux appartient en majorité à la holding Institut Mérieux, détenue par la Fondation Christophe & Rodolphe Mérieux, autrement dit une fondation actionnaire.

Cette structure est particulière à deux égards. D'une part, elle est assez atypique en France, bien que très répandue ailleurs (pays nordiques et Allemagne, notamment). D'autre part, elle permet de mettre en perspective les valeurs humanistes de la famille Mérieux et garantir que la création et le partage de la valeur ne soient pas uniquement axés vers le court-terme. A ce titre, une phrase illustre cette particularité : « La propriété de richesse n'est légitime que si elle est gérée dans l'intérêt de la communauté ».

Comment et pourquoi l'avez-vous mise en place ?

La Fondation Christophe & Rodolphe Mérieux a été fondée en 2001, suite au décès d'un membre de la famille. Elle a vocation

à porter l'esprit et la vision de la famille Mérieux au sein de l'entreprise et en dehors. De manière plus globale, le but de la fondation actionnaire est de garantir l'alignement de l'entreprise avec les valeurs et la mission de la famille.

Il est intéressant de noter, qu'en parallèle de la fondation actionnaire, une autre fondation existe qui, elle, a vocation à favoriser le partage d'informations entre les scientifiques (Fondation Marcel Mérieux). Ces deux fondations remplissent un objectif commun : contribuer à la maximisation du bien-être global.

Quels sont les bénéfices de la détention de BioMérieux par la fondation actionnaire?

Les avantages d'une fondation actionnaire sont nombreux mais on peut citer les plus importants.

Le premier est que la fondation permet de maintenir un esprit humaniste et responsable dans l'entreprise. La pérennité de celle-ci est en ligne de mire permanente et tout développement est questionné via le prisme de son utilité : l'amélioration du bien-être général. Le second est le partage de la valeur qui est nettement plus orienté vers la totalité des parties prenantes et sur le long terme que la majorité des entreprises à structure actionnariale flottante. Cela se ressent très nettement chez nos collaborateurs (taux de turnover de 2% en France) et dans nos résultats (l'action BioMérieux croît nettement plus vite que la moyenne du CAC40).

Auriez-vous un conseil à donner à une entreprise souhaitant mettre en place une fondation actionnaire ?

Faites-le ! Au vu des évolutions de la société, nous sommes obligés d'aller vers une richesse acquise mise au bénéfice du plus grand nombre pour conserver un monde harmonieux malgré ses différences, équitable malgré ses disparités. Je suis convaincu que la loi PACTE est une formidable opportunité pour les entreprises. Elle les invite à être plus visionnaires. Si le monde économique est capable d'aller au-delà de la responsabilité, il pourra bénéficier d'avantages similaires en termes de gouvernance et de stratégie que ceux dont nous jouissons.

Enfin, les entreprises ont un rôle à jouer sur la finance, en sensibilisant et éduquant ce milieu à mieux prendre en compte le long-terme et la notion de contribution. La fondation actionnaire a un intérêt financier mais elle est surtout garante de la pérennité de l'entreprise.

CONVERGENCE

des enjeux business &
des enjeux sociétaux et
environnementaux

BNP PARIBAS

Antoine Sire, Directeur de l'Engagement d'entreprise &
membre du comité exécutif du Groupe BNP Paribas depuis 2017



Pourquoi avoir créé une Direction de l'Engagement ?

En créant une direction de l'engagement d'entreprise incorporée au comité exécutif, Jean-Laurent Bonnafé a voulu marquer l'importance de ce sujet pour la direction générale tout en montrant qu'il devenait l'affaire de tous. Lui-même s'implique fortement dans les causes, en prenant des décisions en matière d'environnement, en devenant Thematic champion de HeForShe (programme de l'ONU pour l'égalité hommes-femmes), en signant la charte LGBT de l'Autre Cercle ou en mentorant personnellement des start-up sociales lauréates de La France s'engage.

Quel a été le déclic de cette décision ?

Depuis 2015, les inquiétudes sur le climat, les inégalités et les territoires ont cessé d'être surtout portés que par les activistes pour devenir des préoccupations pour la majorité de la population.

BNP Paribas a déjà un historique d'engagement fort : pionnière des fondations d'entreprise (1984), approche locale innovante dans les années 2000 avec la Seine Saint Denis, et le développement dès 2010 de politiques RSE innovantes ancrées dans le business. Jean-Laurent Bonnafé a estimé que l'heure était venue d'intégrer l'engagement au cœur du projet d'entreprise au même titre que la transformation digitale. Le corps social était prêt, la société autour de nous l'attendait, c'était le bon moment pour engager cette démarche pionnière.

Quels obstacles avez-vous rencontrés lors de la création de celle-ci et comment les avez-vous contournés ?

La majorité de nos collaborateurs sont désireux que leur action quotidienne ait un impact positif pour la société et contribue à régler des problèmes concrets en rendant les services que nos clients attendent.

On me demande souvent si le principal obstacle à l'engagement est l'argent. Je dirais plutôt que c'est le temps, car la nouveauté et le souci de l'empreinte sociétale sont toujours plus chronophages que l'habitude.

Comme les gens se mobilisent sur ces sujets qui demandent un investissement personnel important, ils sont quelques fois frustrés que les médias rendent aussi peu compte de la transformation de certains acteurs économiques.

Je leur dis qu'il faut privilégier l'impact réel sur la société, l'avenir de la planète ou la cohésion sociale, et que la reconnaissance finira par arriver, même avec cinq ou dix ans de décalage.

Heureusement, de nombreux partenaires - social business, organisations internationales, collectivités, entreprises - qui co-construisent ces solutions avec nous portent déjà un message positif qui rend compte de cet engagement.

Quel est l'impact de la création de la Direction de l'Engagement ?

De nombreuses actions ont été mises en œuvre avant la création de la Direction. Mais elle montre une démarche d'ensemble, qui nous vaut d'avoir été nommés meilleure banque du monde pour la finance durable ou de devenir première banque du monde pour les obligations vertes.

De nombreux produits ou démarches à impact positif voient le jour dans nos métiers, au cœur de notre activité pour les clients. Des programmes mobilisant plusieurs entités ont vu le jour. Ils vont de notre accord avec l'ONU pour le financement de projets de bien commun à notre partenariat avec la fondation Bill et Melinda Gates en Afrique, en passant par des initiatives pour la jeunesse ou les droits des femmes, conjointement avec des social business, des ONG et d'autres acteurs de la société.

L'essentiel est que notre "empreinte" sociale et environnementale ne cesse de progresser.

155

MILLIARDS
D'EUROS

DE FINANCEMENT CONTRIBUANT DIRECTEMENT À L'ATTEINTE DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE L'ONU À FIN 2017

15

MILLIARDS
D'EUROS

COMME OBJECTIF DE FINANCEMENT DES ÉNERGIES RENOUVELLABLES À L'HORIZON 2020 (12,3 MILLIARDS D'EUROS À FIN 2017)

5,1

MILLIARDS
D'EUROS

À L'ÉCHELLE MONDIALE BNP PARIBAS SOUTIENT (FINANCEMENT, INVESTISSEMENT, SPONSORING, VOLONTARIT) LES ASSOCIATIONS ET LES ENTREPRISES SOCIALES À HAUTEUR DE 5,1 MILLIARDS D'EUROS À FIN 2017, AVEC UN OBJECTIF DE 6 MILLIARDS D'EUROS À HORIZON 2020

S'ANCRER LOCALEMENT

pour bénéficier des
savoir-faire locaux
et attirer les talents

HERMÈS

Olivier Fournier, Directeur Général en charge de la
Gouvernance et du Développement des Organisations,
et Président de la Fondation Hermès



Pourquoi choisir d'investir et de s'ancrer dans les territoires ?

Le modèle artisanal d'Hermès, décliné depuis plus de 6 générations, s'ancrre sur les savoir-faire d'hommes et de femmes établis en France. Il se nourrit de la proximité géographique et culturelle entre nos créateurs et les artisans de nos manufactures. Il capitalise sur la richesse manufacturière de nos territoires, que nous enrichissons et développons grâce aux formations internes nécessaires à l'acquisition de tous nos métiers et dispensées dans un esprit de transmission de nos savoir-faire d'exception.

Se développer en France est un choix stratégique avec la conviction qu'il n'y a pas de création de valeur économique sans création de valeur sociale et sociétale.

Comment cette politique se matérialise-t-elle ?

La quasi exclusivité de notre production est en France, où nous avons 41 sites de production dans 10 des 13 régions de l'hexagone, certains répartis dans une logique de pôles régionaux. Nous avons ouvert ces 6 dernières années en moyenne un site de production par an, et créé 2.000 emplois directs. Ces sites, tous à taille humaine, permettent d'intégrer plus de 250 personnes par implantation. Nous avons mis au point avec Pôle Emploi une méthode de recrutement « par simulation » qui permet de recruter localement, parfois sans diplôme, sur la base d'aptitudes que nous détectons chez des demandeurs d'emploi sans distinction d'expérience et d'âge. Nous investissons fortement dans la formation interne (85 formateurs et tuteurs dans notre division maroquinerie par exemple).

Quels obstacles avez-vous rencontrés pour vous ancrer dans les territoires et comment les avez-vous contournés ?

Nos expériences récentes nous confortent dans la recherche de partenariats avec les autorités publiques et administratives locales, très concernées par le développement économique et souvent dynamiques dans la recherche de solutions. Pour ancrer nos implantations dans la durée, nous prenons notre temps et préparons ces investissements très en amont en concertation avec les différentes parties prenantes. Nous sommes exigeants, et savons la valeur du temps pour discuter, confronter les points de vue et « bien faire ».

Quel est l'impact de cette présence ?

Comme le souligne le maire de Montbron, 3.000 habitants en Charente, où nous avons inauguré une maroquinerie en 2015, l'enjeu principal de ces territoires est l'emploi (voir collection « Empreintes sur le Monde »). Selon lui : « C'est l'emploi qui permet de faire du social, du culturel, du solidaire ». Nous avons évalué qu'un emploi direct créé en milieu rural en induit indirectement 1,5 autres ... Nos implantations permettent de soutenir le commerce local, l'immobilier, de pérenniser des classes dans les écoles De plus, nos implantations servent souvent de tête de pont, contribuent à créer des pôles de compétence et attirent d'autres acteurs économiques. En complément, nous cherchons également à contribuer au développement social, culturel et à développer la biodiversité proche de nos sites, une approche « citoyenne » pragmatique, à échelle modeste, mais systématique.

2000

EMPLOIS
MANUFACTURIERS
CRÉÉS DEPUIS 2012

41

SITES DE PRODUCTION
DANS 10 RÉGIONS

PRÉSERVER

l'environnement pour
développer de nouveaux
relais de croissance

TARKETT

Véronique Bouchard Bienaymé, Vice-President Group
Communications & CSR (Corporate Social Responsibility) de Tarkett



Pourquoi et comment intégrez-vous l'économie circulaire et la réduction de votre impact environnemental dans votre modèle?

Depuis de nombreuses années, l'économie circulaire est au centre de notre stratégie, au cœur de nos valeurs, ancrée dans notre culture. Il s'agit d'un incontestable levier pour attirer les talents et motiver les équipes, mais qui est également bénéfique en termes d'innovations, à travers nos démarches d'éco-conception. Grâce à l'éco-conception, en prenant en compte le recyclage dès la phase de design, nous nous efforçons de développer des revêtements de sol en utilisant des matériaux recyclés et pouvant être recyclés en fin d'usage, et qui contribuent également à des espaces intérieurs sains pour l'utilisateur.

96%

DES MATIÈRES PREMIÈRES DE TARKETT SONT ÉVALUÉES PAR UN ORGANISME TIERS POUR LEUR EFFET SUR LA SANTÉ DES PERSONNES ET SUR LA PLANÈTE, SELON LES CRITÈRES DU CRADLE TO CRADLE.

71%

DE NOS MATIÈRES PREMIÈRES NE CONTRIBUENT PAS À LA RARÉFACTION DES RESSOURCES, ÉTANT ABONDANTES, RAPIDEMENT RENOUVELABLES OU RECYCLÉES.

99 000

TONNES DE REVÊTEMENT DE SOLS ONT ÉTÉ COLLECTÉES DE 2010 À 2017 DANS LE CADRE DU PROGRAMME DE COLLECTE RESTART EN EUROPE ET EN AMÉRIQUE DU NORD

67%

DE NOS SITES DE PRODUCTION SONT ÉQUIPÉS DE CIRCUITS D'EAU EN BOUCLE FERMÉE (OU NE CONSOMMENT PAS D'EAU DANS LEUR PROCESSUS DE FABRICATION).

Quel a été le déclic pour que votre entreprise se positionne sur ces sujets?

Depuis longtemps, le recyclage fait partie intégrante de nos procédés de fabrication. En 2010, nous avons renforcé notre engagement en matière de développement durable, car nous pensons que nous pouvons contribuer à notre échelle aux enjeux de la raréfaction des ressources et de la lutte contre le réchauffement climatique.

Quels obstacles avez-vous rencontrés lors de la mise en œuvre de cette transformation et comment les avez-vous surmontés?

Un des premiers défis à relever est celui de l'éco-design. Comment créer des produits qui concilient à la fois la qualité des espaces intérieurs, l'économie circulaire et la performance technique et visuelle ? Aujourd'hui 96 % de nos matières premières sont évaluées en fonction de leur impact sur la santé et l'environnement selon les critères Cradle to Cradle® par un organisme tiers. 96% de nos revêtements de sol ont des niveaux d'émission de composés organiques volatiles 10 à 100 fois inférieurs aux standards les plus strictes et nous utilisons des plastifiants sans phtalate. Un autre défi est lié à notre capacité à utiliser des matières recyclées issues de nos produits ou d'autres industries pour réduire l'utilisation de matières vierges.

Quel est l'impact de cette transformation?

Nous cherchons à contribuer à une véritable économie circulaire de l'industrie des revêtements de sol, de telle sorte que chaque produit puisse avoir plusieurs vies par la réutilisation ou le recyclage, et que les revêtements de sols usagés deviennent demain des matières premières de qualité pour de nouveaux sols ou pour d'autres industries. Bien entendu, les défis sont encore à ce stade nombreux, mais nous cherchons par exemple à faciliter la collecte et le tri des produits après installation ou en fin d'usage et le traitement des différents composants. L'enjeu est aussi de mobiliser les différents acteurs de l'industrie du bâtiment et de mettre en place une réglementation encourageant le recyclage.

CATALYSER

les énergies humaines pour
accélérer la transformation
organisationnelle

ENGIE

Valérie Gaudart, Directrice Culture & Communautés
Nicolas Rolland, Directeur de l'Université Engie



Pourquoi et comment avez-vous mis en place le People's Lab ?

Ecosystème et espace de réflexion, l'ENGIE People Lab réunit plusieurs fois par an des passionnés issus des communautés internes d'Engie et des univers externes des changemakers, partenaires, influenceurs ou experts. Tous ces contributeurs ont une caractéristique commune : enthousiastes et connectés, ils souhaitent que leurs idées puissent irriguer ENGIE et le monde.

L'objectif est multiple. D'abord, il sert à faire le diagnostic du monde qui nous entoure : se poser les bonnes questions pour comprendre comment les lignes de rupture affectent notre activité. Ensuite ouvrir la réflexion stratégique en générant une inspi-

ration nouvelle pour être plus réactifs, plus en phase avec notre environnement, plus imaginatifs. C'est également une voix démocratique importante, car tout le monde y est représenté.

En quoi cette initiative a-t-elle transformé les pratiques managériales et humaines d'Engie?

Nous croyons que la transformation d'une organisation comme la nôtre peut se conduire de deux manières complémentaires : grâce à de grands programmes pour toucher le maximum de collaborateurs d'une part, et en s'intéressant à ceux qui veulent résolument disrupter les lignes d'autre part. Ceux-là font déjà partie de plusieurs « communautés », à l'intérieur et à l'extérieur d'ENGIE. En imaginant l'ENGIE People Lab, nous avons choisi de connecter ces explorateurs entre eux. L'idée est qu'ils deviennent aussi, par capillarité, des acteurs et des ambassadeurs de la transformation d'ENGIE. Chaque People Lab fait l'objet d'un casting sur-mesure pour que le melting pot fonctionne.

Quels ont été les freins rencontrés lors de la mise en place et le déploiement du People's Lab?

Nous ne parlons pas vraiment de freins mais d'étapes à respecter. Il faut notamment prendre le temps de faire de la pédagogie, pour expliquer ces nouvelles formes d'intelligences collectives, transversales, ouvertes et communautaires, et bien expliquer aux managers la force de l'engagement qualitatif. Nous cessons de rappeler qu'il est utile pour tous de laisser les collaborateurs « prendre du temps pour en gagner ». Petit à petit, de plus en plus de gens nous rejoignent et la transformation, horizontale et verticale, devient plus simple.

Quel est l'impact actuel et à venir du People's Lab qui en découle?

Depuis sa naissance, le People's Lab a tenu sa promesse : mettre à profit l'intelligence collective des écosystèmes d'Engie pour apporter des réponses innovantes aux révolutions sociétales du XXIème siècle. Pour ses trois premières sessions, le People's Lab s'est emparé de thématiques symboliques d'un monde fracturé, et qui se recompose : le climat, l'éducation, l'intelligence artificielle. Toutes les propositions qui en découlent ont déjà contribué à faire bouger les lignes. Par exemple, lors du Lab sur l'intelligence artificielle, les idées ont introduit les travaux d'un «semafor», think tank interne à Engie, sur l'IA.

Demain, certaines idées venues d'autres Labs pourront être choisies et implémentées dans l'organisation par des « doers » engagés et variés.

5

PEOPLE
LAB

500+

SALARIÉS
ENGAGÉS,
TOUS PROFILS
AGES & MÉTIERS

15

EXPERTS
POINTUS DE
SUJETS EN
PROFESSEURS
ÉPHÉMÈRES

40

IDÉES
SOUMISES
AU COMEX

TRANSFORMER

l'essai de l'innovation en réalité business

BOUYGUES S.A.

Fabrice Bonnifet, Directeur Développement Durable & Qualité,
Sécurité, Environnement du Groupe Bouygues



Comment alignez-vous votre stratégie d'innovation sur les objectifs du développement durable (ODD)?

L'innovation utile doit répondre à des contraintes et/ou à des enjeux avérés. Les 17 ODD constituent des enjeux universels incontestables et la stratégie d'innovation du Groupe les prend en compte, ainsi que les mégatendances qui partagent avec les ODD certaines thématiques (ex : l'environnement).

Pouvez-vous citer des exemples d'innovations internes qui conjuguent modèle économique et durabilité?

La construction bois et modulaire bois, les bâtiments passifs et autonomes (ABC), les Bâtiments à Energie Positive (BEPOS), les Bâtiments Hybrides à Economie Positive (BHEP), l'offre Uba-

nEra smartcity (éco-quartier), les solutions route durable à base d'agrégats recyclés, les startup : Embix (smartgrid), Aveltis (efficacité énergétique et contrat de performance énergétique), Nextdoor (co-working), Newlife (réemploi des matériaux)....sont autant de solutions commerciales qui reposent sur des modèles économiques durables.

Quels ont été les freins rencontrés lors de la mise en place de ces nouvelles solutions business?

Les freins classiques associés à la résistance naturelle au changement de la part des parties prenantes qui sont généralement pour le progrès mais contre le changement. Une solution business pour être acceptée doit répondre au traditionnel ratio de la satisfaction perçue sur le sacrifice financier. Les solutions business plus inclusives et qui prennent en compte les externalités environnementales négatives ne sont pas forcément plus onéreuses. L'économie du durable est avant tout une économie du partage, il est donc possible d'amortir un investissement sur plus d'utilisateurs.

Quel est l'impact actuel et à venir de ces solutions?

L'impact c'est le découplage de la création de valeur avec les émissions de CO2 en coût carbone complet ! L'impact c'est de rendre les solutions business durables accessible au plus grand nombre de personnes partout dans le monde. L'impact c'est de rendre les gens plus heureux en démontrant que le mode collaboratif (circulaire) est bien plus efficace que l'économie de la possession, de l'accumulation et du jetable (linéaire).

15

**BÂTIMENTS À
ÉNERGIE POSITIVE EN 8 ANS**

200+

**BÂTIMENTS BASSE
CONSOMMATION,
À ÉNERGIE POSITIVE OU PASSIF**

20

**ÉCO-QUARTIERS DANS 3
PAYS**



ANN

EXES

QUESTIONNAIRE



Nouveaux modèles de performance

Enquête sur l'entreprise contributive

— 1^{RE} PARTIE

UTILITÉ SOCIALE / CONTRIBUTION SOCIÉTALE DES PRODUITS ET SERVICES

1. Quelle est la mission de votre entreprise ? Quelle est selon vous la principale contribution de vos produits / services à la société ?

2. Avez-vous intégré les ODD dans votre stratégie ? Comment évaluez-vous votre contribution aux ODD ?

3. Dans votre plan stratégique, comment avez-vous pris en compte l'ensemble des externalités ESG / RSE sur l'intégralité de votre chaîne de valeur (en amont / en aval) ?

SOUTENABILITÉ DU MODÈLE ÉCONOMIQUE

4. Comment votre mission / stratégie RSE a été concrètement déclinée dans les modèles économiques ?

5. Avez-vous renoncé à des produits / activités au regard de leurs impacts ESG / RSE ?

6.a. Comment intégrez-vous les enjeux d'économie circulaire / d'économie de la fonctionnalité dans votre modèle économique et avec quel niveau d'avancement (R&D / expérimentations pilotes / modèles éprouvés) ?

6.b. Quelle allocation de ressources (budget) ?

7. Les décisions de fusions et acquisitions sont-elles évaluées au regard de critères ESG / RSE ?

8.a. Avez-vous une stratégie de partage de la valeur (matériel et immatériel) ?

.....
8.b. Est-elle publiée ? (oui / non)
.....

8.c. Quelles sont les parties prenantes intégrées à ce partage de la valeur ? Les collaborateurs, les clients, les fournisseurs et partenaires d'affaires, les actionnaires, les pouvoirs publics (Etat, municipalités ...), les associations et ONG, les concurrents, aucune, autres (spécifier)
.....

9. Développez-vous des modèles économiques inclusifs pour les populations exclues du marché traditionnel ?
.....

— 2^E PARTIE

TRANSFORMATION MANAGÉRIALE : REPLACER L'HOMME (ET LES DIFFÉRENTES PARTIES PRENANTES) AU CŒUR DE L'ENTREPRISE

.....

1. Comment maximisez-vous l'employabilité de vos collaborateurs ? Les formations proposées sont-elles adaptées aux enjeux et métiers de demain ?
.....

2. Quel est le niveau de diversité du capital humain de votre entreprise ?
.....

3. Quel est l'écart de rémunération en pourcentage, à poste égal, entre homme et femme, parmi les jeunes diplômés recrutés ?
.....

4. Comment accompagnez-vous les seniors dans la fin de leur carrière professionnelle ?
.....

5. Comment faites-vous évoluer les pratiques managériales dans l'entreprise vers davantage d'intelligence collective ? Comment développez-vous le leadership de vos collaborateurs ?
.....

6. Etes-vous engagés dans une politique co-construction / partenariale avec certains de vos fournisseurs ? Si oui comment ?
.....

7. Comment choisissez-vous vos fournisseurs (à argumenter) ? En fonc-
.....

tion du prix, en fonction de leur impact environnemental et social, en fonction de leur proximité, autres

8. Quelles actions développez-vous pour transformer les habitudes de consommation de vos clients vers plus de responsabilité ? Votre communication interne / externe incite-t-elle à l'engagement ?

9. Développez-vous des programmes d'innovation ou de formation en commun avec vos clients et fournisseurs (justifier) ?

EMPREINTE ÉCOLOGIQUE

10. Quelles est votre stratégie en matière de lutte contre le changement climatique ?

11. Au-delà de votre empreinte carbone, avez-vous défini une trajectoire carbone compatible avec les scénarios du GIEC (ex SBT) ? Avez-vous mis en place un prix interne du carbone (justifier) ?

12. Calculez-vous le coût énergétique de l'usage de vos produits par les consommateurs (SCOPE 3 : impacts indirects, notamment l'impact environnemental des produits numériques / la pression sur les métaux rares) ?

13. En fonction de votre positionnement dans la chaîne de valeur et de votre modèle économique, comment êtes-vous impliqué dans des schémas d'écologie industrielle et territoriale (optimisation des ressources, énergies et de l'eau, diminution des déchets, éco-conception, synergies territoriales, optimisations logistiques) ?

TRANSFORMATION DIGITALE INCLUSIVE

14. Formez-vous vos collaborateurs aux bons usages du numérique ? Comment luttez-vous contre la fracture numérique au sein de votre entreprise ?

15. Au service de quel(s) objectif(s) développez-vous votre stratégie digitale ?

16. Dans quelle mesure votre stratégie digitale s'intègre-t-elle à votre stratégie d'innovation sociétale ?

TRANSFORMATION VERS UN DIALOGUE ACTIONNARIAL DE QUALITÉ ET UN ÉQUILIBRE DU SYSTÈME DE GOUVERNANCE

17. Favorisez-vous le dialogue avec vos investisseurs ISR et si oui, sur quels sujets ?

18.a. Nombre de résolutions dédiées aux sujets ESG en AG ?

18.b. Sur quels sujets ?

19. Existe-t-il un volet RSE dans le plan moyen-long terme de l'entreprise ? (oui / non)

20.a. Quels sont les moyens accordés à la fonction RSE ?

20.b. Quel est le profil du directeur / responsable RSE ?

21. Quel est, en pourcentage, l'écart de rémunération entre la fonction RSE et la fonction finance ?

22.a. Disposez-vous d'un comité d'impact ou de parties-prenantes ? (oui / non)

22.b. Est-ce une émanation du CA ?

23. Le responsable RSE est-il membre du COMEX ? (oui / non)

24. Existe-t-il une égalité homme / femme au sein du conseil d'administration (préciser) ?

RESPONSABILITÉ CITOYENNE

25.a. Quelle est votre contribution fiscale en France (par rapport à votre CA) ?

25.b. Et dans les autres pays où vous réalisez plus de 20% de votre CA ?

26. Avez-vous expérimenté le partage en open source de certaines méthodologies / brevets (ex : avec des start up / écosystème d'innovation / universités) ?

27. Votre engagement philanthropique s'inscrit dans une démarche d'incubation et d'innovation sociale, dans le prolongement de votre mission ?

28. Votre engagement philanthropique s'inscrit-il dans une démarche d'incubation et d'innovation sociale, dans le prolongement de votre mission ?

29. Créez-vous des fonds d'investissements à impact ? Dans quels domaines ?

30. Quelles sont les actions de votre CEO pour inciter à l'engagement citoyen (consommation responsable, fracture numérique, changement climatique, éducation, nombre de tribune ...) ?

REMERCIEMENTS

Fruit d'un travail de longue haleine mené par Sparknews et Prophil, avec le soutien de Wavestone, l'enquête sur les entreprises contributive est désormais une réalité et représente une réelle fierté pour nos équipes respectives. Elle marque également le succès du partenariat et ouvre la voie à de nouvelles collaborations prometteuses.

Néanmoins, cette étude n'aurait pu voir le jour sans la participation, le soutien, et l'expertise d'un grand nombre de personnes et d'organisations bienveillantes. Aussi, afin de "rendre à César ce qui appartient à César", nous souhaiterions remercier... :

Le comité d'experts, composé des personnes suivantes, pour son éclairage, ses conseils avisés et son aide dans la définition et le pilotage de l'étude :

- Franck Demaret, ancien DRH Groupe Décathlon
- Pascale Thumerelle, ancienne directrice DD du groupe Vivendi, Fondatrice et Présidente de Respethica, membre de la Plateforme RSE
- Jean-Guillaume Peladan, Gérant, Sycomore AM
- Laurence Dors, ancienne Secrétaire Générale de Renault, administratrice groupe Crédit Agricole, CapGemini et de l'Institut Français des administrateurs
- Rodolphe Durand, Professeur, HEC Paris, Centre Society and Organizations
- Muriel Jasor, Rédactrice en chef, Les Echos Business

Les entreprises ayant répondu, à savoir AccorHotels, Aéroport de Paris, BIC, BioMérieux, Bouygues S.A., BNP Paribas, CapGemini, CNP Assurances, Carrefour, Crédit Agricole, Danone, EDF, Engie, Essilor, FNAC Darty, Hermès International, Kering, Korian, L'Oréal, Maisons du Monde, Orange, PSA Peugeot Citroën, Renault, Société Générale, Sodexo, Suez Environnement, Tarkett, Total, et Veolia.

Les équipes opérationnelles dans la mise en oeuvre de cette étude :

Sparknews : Sandra de Bailliencourt, Pierre Racine, Isabelle de Morand, Mathilde Imer

Prophil : Geneviève Ferone-Creuzet, Anne-Lise Bance, Eirik Steen

...et notre partenaire Wavestone pour leur soutien dans la prise de contact, la relecture, et leur avis critique.

Les graphistes Oriane Juster et Marie Llobet, pour le formidable travail de mise en forme de l'étude, réalisé en un temps record, qui permet une lecture fluide et agréable du rendu final.

Les Echos et Les Echos Executives pour leur soutien et l'opportunité de lancer l'étude et présenter les résultats de cette dernière lors de la soirée Positive Business ainsi que pour leur couverture médiatique.

A PROPOS

Sparknews est une entreprise sociale dont la mission est d'amplifier l'innovation positive à travers 2 leviers d'action puissants :

- Nous accompagnons les entreprises dans leur démarche d'innovation et de transformation en inspirant, identifiant et outillant des leaders positifs, ces acteurs de changement qui ouvrent la voie vers une économie durable, inclusive et éthique.
- Nous créons des opérations de sensibilisation auprès du grand public en fédérant de grands médias internationaux autour des enjeux sociaux et environnementaux

Prophil est un « Think and Do Tank » qui conjugue activités de recherche et conseil en stratégie, pour défricher et mettre en œuvre de nouveaux modèles économiques au service du bien commun. Prophil accompagne les entreprises, les dirigeants et les investisseurs, en France et à l'international, à la recherche de synergie entre efficacité économique et impact social.

Wavestone est un cabinet de conseil qui s'est donné pour mission d'éclairer et guider les grandes entreprises et organisations dans leurs transformations les plus critiques avec l'ambition de les rendre positives pour toutes les parties prenantes. C'est ce que nous appelons « The Positive Way ». Wavestone rassemble 2 800 collaborateurs dans 8 pays. Il figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe, et constitue le 1er cabinet de conseil indépendant en France. Wavestone est coté sur Euronext à Paris et labellisé Great Place To Work®.

CONTACTS PRESSE

Sandra de Bailliencourt
Directrice Générale
Sparknews
sdebailliencourt@sparknews.com

Anne-Lise Bance
Directrice du pôle recherche
Prophil
albance@prophil.eu

