



EDOUARD RICHARD / MAIF

CLARISSE GALLOIS / AFP

Le Maif Social Club est un laboratoire d'idées créé, à Paris, par la mutuelle assurance pour valoriser l'innovation sociétale grâce à une programmation artistique pluridisciplinaire.

Olivia Grégoire, secrétaire d'Etat chargée de l'Economie sociale, solidaire et responsable

« Les talents, qui sont au cœur de la compétitivité des entreprises, portent un intérêt croissant au sens de leur travail, pas seulement à leur rémunération. Pour les recruter, les employeurs doivent montrer leur impact positif sur la société et l'environnement. »

prise. » Impact : le maître mot aujourd'hui. Comme si la politique RSE entrait dans une nouvelle phase : non plus le stade du déclaratif – qui se traduit encore trop souvent, dans certaines sociétés, par la simple obligation de remplir un rapport –, mais celui de l'intégration à la feuille de route stratégique.

L'impact de la loi Pacte

Cette loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises permet en effet d'aller beaucoup plus loin en la matière. « Très opérationnelle, elle a été conçue comme une boîte à outils pour les entreprises, afin de responsabiliser le capitalisme », as-

sure Olivia Grégoire, secrétaire d'Etat chargée de l'Economie sociale, solidaire et responsable. Nommée à ce poste en juillet, elle a auparavant dirigé, en tant que députée de Paris, la commission chargée de la loi. Un texte qui comporte trois niveaux d'engagement et de responsabilité. Le premier niveau modifie l'article 1833 du Code civil et stipule que « la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». Ce qui signifie que la RSE entre dans la loi et s'impose à toutes les entreprises. Passer aux deux niveaux suivants n'est pas une obligation, mais relève de la volonté de modifier les statuts pour s'impliquer davantage. Tout d'abord en se dotant d'une raison d'être, ►►►

Et si la crise sanitaire et économique donnait un coup de fouet à la quête de sens dans les affaires ?

Et si le souci de faire cohabiter profits et impact positif sur la société et l'environnement passait du stade des bonnes intentions à la construction effective de modèles reproductibles ? Non pas rêver, mais passer en mode action. Or, selon une étude réalisée fin 2020 dans 29 pays par le groupe d'audit et de conseil Grant Thornton, auprès de 5 000 dirigeants d'entreprise de taille intermédiaire, plus de la moitié d'entre eux ne savent pas par où commencer pour mettre concrètement en œuvre les enjeux de responsabilité sociétale (RSE). La RSE est pourtant une lame de fond dont les premières bases ont été posées en France en 2001 par la loi relative aux nouvelles régulations économiques (NRE). « En vingt ans, il y

Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

L'heure du passage à l'acte

Ce n'est plus seulement une bonne intention : l'idée d'un développement économique harmonieux pour l'homme et la planète a fait son chemin. Mais les entreprises qui veulent franchir le pas ne savent pas toujours comment s'y prendre.

a eu une évolution radicale : nous sommes passés d'une logique de conformité à la réglementation à une logique d'action, de transformation, note Hélène Valade, présidente de l'Observatoire de la respon-

RÉDACTION EN CHEF :
Caroline Brun,
Agence Forum News
RÉDACTION :
Stéphanie Condis

sabilité sociétale des entreprises (Orse). Intégrer dans les business models l'impact social, sociétal et environnemental n'est plus une option, mais la condition sine qua non de la pérennité de l'entre-

epsa
improve YOUR EFFICIENCY

LES ETI/PME ONT LEUR RÔLE À JOUER DANS LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES FACE AUX ENJEUX SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX ACTUELS

Le Groupe EPSA, acteur majeur de la performance opérationnelle durable, a donc lancé depuis plus d'un an, un projet ambitieux visant à conjuguer RSE et objectifs de croissance. Plusieurs facteurs ont été déterminants pour la co-construction de cette vision : conviction du leadership, nomination d'un responsable RSE, lancement d'un programme d'intérêt général mobilisant l'ensemble des salariés, et création d'un fonds de dotation pour soutenir ces initiatives.

C'est aussi une action simultanée de maîtrise des externalités : égalité femme-homme, mission handicap, bilan carbone et sobriété numérique. Pour se lancer dans cette nouvelle étape, EPSA a remodelé sa gouvernance avec la nomination de 30 nouveaux associés, choisi un partenaire financier engagé avec l'entrée au capital de Raise Investissement et la société adhère aussi au **Global Compact** des Nations Unies.

Avec près de 35% des collaborateurs contributeurs dans des actions solidaires, EPSA connaît une adhésion à cette nouvelle composante du groupe à plus d'un salarié sur deux. Enfin, le Groupe EPSA a intégré cette démarche RSE au niveau de son activité et de ses offres, démontrant que **l'innovation et la performance peuvent aussi être responsables**. Cela a contribué au développement fulgurant de l'entreprise ces dernières années (640 millions de CA).

Ainsi, avec son entreprise adaptée BuyzeWay (leader dans son domaine d'activité) et ses métiers en conseils en achats ou en financement de l'innovation, EPSA accompagne ses clients dans les nombreux champs d'application du dispositif. Les résultats sont déjà à l'ordre du jour, avec la mise en place d'un **approvisionnement éthique** dans la restauration collective, ou la **réduction des émissions carbone** dans l'achat de flotte automobile. Dernière preuve en date : les travaux liés à la Raison d'Etre, comme éligibles de plein droit au crédit d'impôt recherche.

►►► portant sur des enjeux sociaux et/ou environnementaux et qui permet de définir quelle est l'utilité de l'entreprise à long terme, l'avenir qu'elle veut bâtir en affectant les moyens adéquats et en respectant l'intérêt général. Plus approfondie encore, la troisième étape possible consiste à devenir une « entreprise à mission » : cette fois, outre la raison d'être, les objectifs sociaux et environnementaux sont gravés dans le marbre, car inscrits dans les statuts. « Ça valorise les engagements opérationnels sans enfreindre la liberté d'entreprendre », précise Anne Mollet, directrice générale de la communauté des entreprises à mission. Les profits deviennent un moyen et non pas une fin. On dépasse la RSE et on intègre ces engagements au cœur de la stratégie et de la vision de l'entreprise. C'est une maturation, une introspection qui dure en général entre six et dix-huit mois. Un travail en concertation avec les parties prenantes internes et externes, dont les collaborateurs et les actionnaires. » Actuellement, il existe 130 sociétés à mission et Anne Mollet estime que la crois-



NUOVA VISTA

Anne-France Bonnet,
créatrice du cabinet en engagement sociétal Nuova Vista

« Pendant longtemps, les politiques RSE étaient menées à côté du vrai business, elles ne faisaient pas partie de la feuille de route stratégique. Grâce à la loi Pacte, les entreprises s'approprient vraiment ces enjeux, pilotés par la gouvernance générale. »

sance va être rapide, car, ne serait-ce qu'au dernier trimestre 2020, leur nombre a augmenté de 60 %. « Les sociétés à mission sont plutôt jeunes : plus de la moitié d'entre elles ont été créées il y a moins de dix ans et une sur cinq est "née à mission", ajoute-t-elle. Pour l'instant, les deux tiers des 130 déjà reconnues ont moins de 50 salariés, mais il y a aussi de grandes structures, comme Danone, la Maif, le Groupe Rocher, qui détient notamment la marque Yves Rocher... » La qualité de « société à mission » est révoquable et deux entités de contrôle sont prévues : un

comité de mission et un organisme tiers indépendant.

Responsable et rentable

« Ces dix dernières années étaient dominées par la transformation digitale des entreprises et je parie que les dix prochaines seront consacrées à leur transformation responsable », s'enthousiasme Jean-Noël Felli, associé fondateur du groupe Balthazar, spécialisé dans le conseil en stratégie et management, qui vient de se rapprocher du ►►►

5 leçons de RSE

Cinq exemples concrets de démarches « responsables », dans des secteurs très différents.



Patagonia, équipementier américain certifié B Corp depuis 2011 : c'est un pionnier de la convergence entre performance et responsabilité sociale et environnementale. Cofondatrice du programme mondial « 1 % for the Planet » en 2001, la marque reverse 1 % de son chiffre d'affaires à des associations environnementales militantes, et ce depuis 1985. Un total qui dépasse aujourd'hui les 89 millions de dollars.



La Maif, entreprise à mission depuis juillet dernier : la mutuelle assurance est un exemple de gouvernance démocratique, avec un conseil d'administration où siègent des représentants des clients-sociétaires et des salariés.



Léa Nature, entreprise à mission depuis octobre 2019 : l'ETI familiale possède plusieurs marques de produits alimentaires, de santé et d'hygiène. Bio et naturels, ils sont sourcés au maximum localement et à 80 % fabriqués en France. De plus, l'écoconception est très développée : les emballages d'origine fossile (en particulier le plastique) ne représentent plus que 1,5 % du volume des packagings.



Norsys, certifié B Corp et société à mission depuis octobre 2020 : très engagée sur le plan sociétal, l'entreprise française de services numériques pratique, depuis 2005, l'usage du CV anonyme pour lutter contre les discriminations et une stricte politique d'égalité hommes-femmes, notamment sur les salaires, à compétences égales.



Lemonade, compagnie internationale certifiée B Corp : spécialisé dans l'assurance habitation, le groupe vient de s'implanter en France où il reverse les fonds non utilisés des cotisations à des ONG choisies par ses clients parmi huit associations, dont Les Restos du cœur, La Ligue contre le cancer, Médecins sans frontières, etc. **S.C.**

Pub

►►► cabinet en engagement sociétal Nuova Vista afin de proposer une méthode d'accompagnement dans la définition de la raison d'être et de la mission des entreprises. « Avant, selon le dogme de l'économiste américain Milton Friedman, l'entreprise était faite pour réaliser des profits, résume-t-il. Or il est possible d'être performant et d'en faire profiter les parties prenantes : investisseurs, collaborateurs, clients, partenaires, etc. » Dans son tout nouveau livre *L'Entreprise vraiment responsable* (Vuibert), il liste les leviers de la valeur durable : l'amélioration de la réputation ; la fidélisation des consommateurs qui conduit à une hausse des marges ; la motivation des employés qui se traduit par une meilleure productivité ; une meilleure capacité à innover ; une sécurisation de la chaîne de valeurs et une meilleure gestion des risques grâce aux relations de confiance établies avec les parties prenantes... Sans oublier l'accès aux deux ressources clés pour la compétitivité d'une entreprise : « D'une part, les ressources humaines : l'attraction et la conservation des talents reposent sur la marque employeur, établie grâce à la qualité de vie au travail, la formation, la gestion de carrière. D'autre part, les sources de financement : les fonds à impact marchent très bien malgré la crise,



A Paris, le Liberté Living Lab est un espace de coworking, de réseau, ateliers, débats, expérimentations et recherche autour de l'impact social et environnemental.

lèvent des défis sociaux et environnementaux. » Le fonds est ainsi devenu une société à mission et il investit actuellement dans 15 entreprises : « OpenClassrooms et sa pédagogie permettant de former à distance sans aucun prérequis de diplôme ; mais aussi Certideal qui développe le marché des smartphones d'occasion ; ou encore la Camif, spécialiste de l'équipement local et durable de la maison, avec la vente en ligne de mobilier traçable et responsable. » Cette dernière est l'exemple parfait de la transformation avec impact positif au moment de son rachat, il y a plus de dix ans, par Emery Jacquillat : il a fait le pari de l'écoconception et réussit à convaincre de plus en plus de consommateurs. Son témoignage comme celui d'une quinzaine

de la valorisation des déchets et de la lutte contre le gaspillage, analyse Claire-Agnès Gueutin. *La troisième voie, c'est évoluer petit à petit, comme Seb, qui a, entre autres, supprimé le plastique de ses emballages et bientôt le polystyrène. La crise que nous traversons met un coup de projecteur sur la résilience de toutes les entreprises citées dans le livre.* » Pour amorcer ou renforcer ces transformations, plusieurs actions peuvent être menées, sans faire table rase, en avançant lentement mais sûrement...

Se former

Pas de changements de mentalité, et donc pas d'action, sans la prise de conscience. Former dirigeants et collaborateurs est un point de départ incontournable. MySezame, « l'école des leaders responsables qui veulent allier rentabilité et impact positif », dispense ainsi des formations et du coaching pour s'orienter vers une politique de responsabilité sociétale. « Nous avons une approche très pragmatique, qui n'enseigne pas les normes ni la théorie, mais raconte les histoires d'autres entreprises et incite à l'autoévaluation de nos clients, détaille Laurence Grandcolas, la fondatrice de cette société à mission. Outre les chefs d'entreprise et leurs équipes, il est important de former les autres parties prenantes, comme les investisseurs et les actionnaires, pour qu'ils partagent les mêmes valeurs et ensuite la même stratégie... Notre objectif est de provoquer une bascule, nous n'assurons pas de conseil opérationnel dans la durée. » D'autres s'en chargent... ►►►



Claire-Agnès Gueutin, co-auteur du livre *Une entreprise responsable et rentable, c'est possible*.

“ La démarche responsable améliore la résilience et la solidité des entreprises car elles ne se soucient pas seulement des actionnaires mais prennent également soin de toutes les parties prenantes : les salariés, les partenaires, les financiers, etc. ”

car les entreprises les plus responsables sont les plus résilientes, performantes et pérennes... » Parmi ces fonds, un pionnier en France, Citizen Capital, cocréé en 2008 par Pierre-Olivier Barennes et Laurence Méhaignerie : « Nous investissons entre 1 et 5 millions d'euros dans des start-up et PME en forte croissance qui, grâce à l'innovation digitale ou organisationnelle, re-

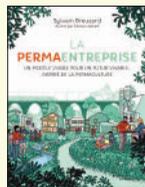
d'autres dirigeants d'entreprise figurent dans le livre *Une entreprise responsable et rentable, c'est possible*, coécrit par Claire-Agnès Gueutin et Benjamin Zimmer : « La reprise peut être l'occasion de devenir responsable, ou bien cela se fait dès la naissance de la société, à l'instar de la marque de jeans 1083, des produits alimentaires "C'est qui le patron ?!" ou de Phenix, spécialiste

Pub

Se faire accompagner

En effet, les structures qui peuvent guider les entreprises vers plus de responsabilité sociale et environnementale ne manquent pas. Que ce soient des cabinets de conseil qui aident à faire un diagnostic puis à mettre en place une stratégie. Ou encore des organismes comme l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe), le centre des jeunes dirigeants (CJD), « *entrepreneurs engagés et humanistes [...] pour bâtir des entreprises plus responsables, plus durables et plus agréables* », mais aussi le Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves), qui met à disposition une boîte à outils baptisée « Kit impact ». Accompagnement et expérimentation sont également organisés dans des lieux hybrides, comme le Liberté Living Lab (LLL). En plein centre de Paris, ce dernier accompagne depuis 2015 grandes entreprises, start-up et institutions qui ont toutes en commun de se soucier de l'impact positif de leurs activités sur le plan social et environnemental, en s'appuyant sur les nouvelles technologies et les innovations. Ce laboratoire vivant est à la fois un espace de coworking, de réseau, d'ateliers méthodologiques, de débats, d'expérimentations et de recherche. En 2020, le LLL a lancé, dans cet esprit, le Shiftlab, un programme qui diagnostique et aide acteurs publics et privés à repenser leurs modèles économiques, produits et services. Il a été présenté, en octobre dernier, lors d'un événement avec

Quelques lectures pour aller plus loin



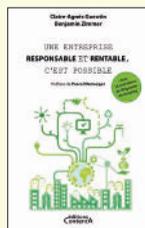
◀ **La Permaentreprise, un modèle viable pour un futur viable, inspiré de la permaculture.** De Sylvain Breuzard, PDG de Norsys. Editions Eyrolles, mars 2021. 27 euros.

Re-made in France, 1 million d'emplois en bas de chez nous en fabriquant et en consommant local. De Thomas Huriez, fondateur de 1083 (jeans bio et recyclés). Editions Dunod, 2019. 192 pages, 16,90 euros.



◀ **L'entreprise vraiment responsable.** La raison d'être : un levier d'innovation et de performance. De Jean-Noël Felli et Patrick Lenain. Editions Vuibert, février 2021. 224 pages, 24 euros.

L'entreprise du XXI^e siècle sera politique ou ne sera plus. De Pascal Demurger, DG du groupe Maif. Editions de l'Aube, 2019. 258 pages, 17 euros.



◀ **Une entreprise responsable et rentable, c'est possible.** De Claire-Agnès Gueutin et Benjamin Zimmer. Editions ContentA, 2020. 170 pages, 14,90 euros.

Les entreprises à mission : un modèle de gouvernance pour l'innovation. De Kevin Levillain, enseignant-chercheur à l'école Mines ParisTech. Editions Vuibert, 2017. 224 pages, 25 euros.

Conférence en ligne « Entreprises à mission... mission accomplie ? » : vidéo disponible sur la chaîne YouTube de l'entreprise bio Léa Nature, à partir du 11 mars.

conférences et master classes, consultables en replay sur le site du LLL (www.liberte.paris) et sur sa chaîne YouTube.

S'évaluer

Comment comptabiliser l'impact sociétal et environnemental d'une entreprise, et pas uniquement sa performance financière et écono-

mique ? C'est essentiel, car pour progresser il faut pouvoir mesurer le chemin parcouru et celui qu'il reste à faire. Des indicateurs extra-financiers rigoureux à définir et à mesurer, qui vont bien au-delà du bilan carbone... « *Pouvoir s'appuyer sur des données fiables est un enjeu majeur*, souligne Corinne Le Caignec, directrice RSE de kShuttle, éditeur français de logiciels pour le pilotage de la performance financière et extra-financière en entreprise. *Il ne s'agit pas d'une simple collecte, mais de consolidation de data issues de différents domaines : ressources humaines, gestion opérationnelle, etc. Le but étant de délivrer des informations qui soient auditables, d'extraire de nos outils des indicateurs pertinents, par exemple dans le cadre d'une labellisation.* »

Obtenir un label

Bien plus qu'obtenir un coup de tampon pour certifier une transformation, décrocher un label, c'est structurer son action, faire monter en compétence les équipes, se positionner par rapport à d'autres entreprises engageant la même démarche et valider, aux yeux de tous, les progrès accomplis. Un processus long et exigeant, dans une logique d'amélioration permanente. Il est, par exemple, proposé par Lucie 26000, premier label RSE créé en France, dès 2009. De renommée internationale, la certification B Corp, le « *label des entreprises engagées pour le bien commun* », est née aux Etats-Unis en 2006 et s'est développée, depuis 2014, en France où 130 sociétés sont actuellement labellisées, pour une durée de trois ans.

Intégrer un réseau

Lucie comme B Corp permettent de faire partie d'une communauté de pairs qui partagent expériences, outils, bonnes pratiques et sont incités à travailler ensemble en tant que partenaires, clients, fournisseurs. Une logique identique règne au sein de la communauté des entreprises à mission ou de l'Orse. Pour transformer l'engagement en cercle vertueux et en effet d'entraînement...

Stéphanie Condis

Pub



Augustin Boulot,
délégué général France du label B Corp

“ La certification B Corp est complémentaire du statut d'entreprises à mission. Elle permet d'appartenir à une communauté d'acteurs inspirants, qui signent une charte d'interdépendance pour travailler le plus possible avec des partenaires également B Corp. ”