

#1 NEW DEAL REVUE

REPRODUCTION INTERDITE

AUTOMNE-HIVER 2022



POUR TOUTES CELLES
ET TOUS CEUX
QUI PENSENT QUE
L'ENTREPRISE A UN
RÔLE CLÉ À JOUER
POUR TRANSFORMER
LE MONDE

COMPRENDRE
Les dynamiques
à l'œuvre
et les défis.

AGIR
Les projets et
les expérimentations
pour changer
d'échelle.

S'INSPIRER
Les nouvelles idées,
les bonnes pratiques
et les débats à suivre.

P. 08

#NEWDEAL WEEK
Trois soirées de débats
pour faire résonner
la transformation positive
de l'économie.

P. 24

COMPRENDRE
Les dynamiques
à l'œuvre
et les défis.

P. 34

AGIR
Les projets et
les expérimentations
pour changer
d'échelle.

P. 46

S'INSPIRER
Les nouvelles idées,
les bonnes pratiques
et les débats à suivre.



LA RÉVOLUTION DU PURPOSE



NICOLAS NARCISSE

Vice-Président exécutif
Havas Paris

« La recherche d'impact positif est la clé du leadership et de la prospérité future de notre économie et de notre société. »

Nous en sommes convaincus, l'économie fait sa révolution : celle du purpose. L'utilité sociale des entreprises est désormais au cœur de leur compétitivité économique. Les leaders de l'économie de demain seront ceux qui réussiront à concilier performance économique et impact positif sur la société. Mais pour cela, les entreprises doivent se réinventer dans toutes leurs dimensions : par leurs modèles économiques, par leurs manières d'innover, de recruter leurs talents, de les manager, par leurs modes de production, de promotion et d'action...

Chez Havas Paris, par la diversité de nos clients et de nos expertises, nous sommes un observateur privilégié des mutations de

l'entreprise et de l'économie. Nous pensons que la communication a un rôle clé à jouer pour embarquer toutes les parties prenantes de ces bouleversements et en faire les acteurs, les complices. Elle impulse l'engagement et l'adhésion de ceux sans qui rien n'est possible : collaborateurs, clients, partenaires, prestataires, investisseurs, actionnaires, citoyens, pouvoirs publics.

Alors, pour jouer à plein notre rôle de partenaire, nous avons créé il y a deux ans et demi #NEWDEAL. Un mouvement et un think tank animé par des collaborateurs et collaboratrices engagés, pour identifier et partager les idées neuves, les nouvelles pratiques qui réinventent le rôle de l'entreprise. Nous voulons permettre à tous les acteurs de cette révolution de se rencontrer, d'échanger sur leurs réflexions et leurs actions, de partager leurs réussites et parfois leurs échecs, et ainsi contribuer à accélérer et amplifier ce mouvement de transformation positive.

Après un temps de travail et de réflexion collective, à observer les tendances des entreprises, nous avons organisé la #NEWDEAL WEEK. Trois soirées de débats pour réunir cette communauté d'acteurs engagés et partager les convictions que nous nous sommes forgées. Celle que la performance est en train de changer de nature. Que l'entreprise peut être moteur de progrès social. Et qu'elle est en passe de devenir non plus un problème, mais une solution pour l'environnement.

Merci à tous les grands témoins du monde de l'entreprise, de la sphère associative et de l'ESS, aux intellectuels, aux scientifiques, aux étudiants, aux professeurs qui ont joué le jeu de partager leurs convictions, leurs idées, leurs bonnes pratiques. Merci de nous inspirer et de nous secouer, aussi !

B

ENGAGEMENT

L'engagement est à la base de toutes les transformations. Pour les équipes #NEWDEAL, c'est un mot central, déterminant. C'est d'ailleurs par l'engagement de collaborateurs qu'est né #NEWDEAL. Nous en sommes convaincus, c'est grâce à l'engagement réel et mesuré, porteur de sens, que nous ferons bouger les lignes. Et c'est une attente forte des nouvelles générations ! Demain, ce sera un levier incontournable pour attirer et fidéliser.

V

IMPACT

Nous vivons aujourd'hui une transition nécessaire vers l'économie à « impact positif ». Nous le voyons chez nos clients : les stratégies se mesurent de plus en plus à « l'impact » généré. Cela suppose d'aller au-delà de la performance financière, de ses objectifs de rentabilité, pour contribuer volontairement à créer de la valeur, pour tous. Pourquoi est-il fondamental que les entreprises s'emparent de cet enjeu ? C'est un attendu de l'opinion, plus que jamais défiante envers l'État, c'est une responsabilité majeure, pour que la croissance ne se fasse plus au détriment des limites planétaires, c'est aussi une opportunité inédite pour innover et inventer les produits et usages de demain. Et pour passer des déclarations aux actes, déployons les mesures d'objectivation communes permettant de faire de l'impact une réalité tangible !

C

PERFORMANCE

La définition de la « performance » n'est pas anodine. Elle est au cœur de toute la transformation qui se joue. Et si l'impact positif entraine dans le calcul de la valeur ? Chez #NEWDEAL, nous sommes convaincus que la recherche de performance économique et d'impact positif est non seulement compatible mais qu'elle est même la clé du leadership et de la prospérité future de notre économie et de notre société. Performance financière versus performance extra-financière : l'heure est désormais à la performance globale !

À condition de s'en donner les moyens, l'entreprise peut être moteur de progrès social et jouer un rôle d'entraînement pour toute la société. En assurant l'inclusion et donc le bien-être de tous ses collaborateurs, elle s'empare d'un engagement humaniste qui lui est nouveau mais désormais fondamental. Que son activité vise ou non une utilité sociale, l'entreprise de demain doit y prendre part. Pour sa performance, pour son attractivité, pour l'alignement de ses valeurs... En bref, pour sa pérennité.

U

R

INCLUSION

D

STAKEHOLDER CAPITALISM

Collaborateurs, clients, fournisseurs, actionnaires, communautés locales... Les parties prenantes d'une entreprise sont nombreuses, et chacune est essentielle. Dans un système de stakeholder capitalism, ou « capitalisme des parties prenantes », l'objectif est de toutes les prendre en compte. Il s'agit d'assurer une création de valeur à long terme plutôt que la maximisation des profits pour les actionnaires seuls au détriment des autres groupes d'acteurs impliqués. C'est clé, car cela permet aux investisseurs de concilier les rendements environnementaux et sociétaux avec des rendements financiers.

La sobriété est un concept central dans la transition écologique, particulièrement à l'aune de la crise énergétique que nous traversons. À l'heure de la surconsommation, elle nous invite à repenser nos besoins et nos consommations, à changer nos comportements et nos modes de vie, à l'échelle individuelle mais surtout collective. Pour les entreprises, la sobriété suppose donc de repenser toute la chaîne de valeur, et de transformer ainsi les filières.

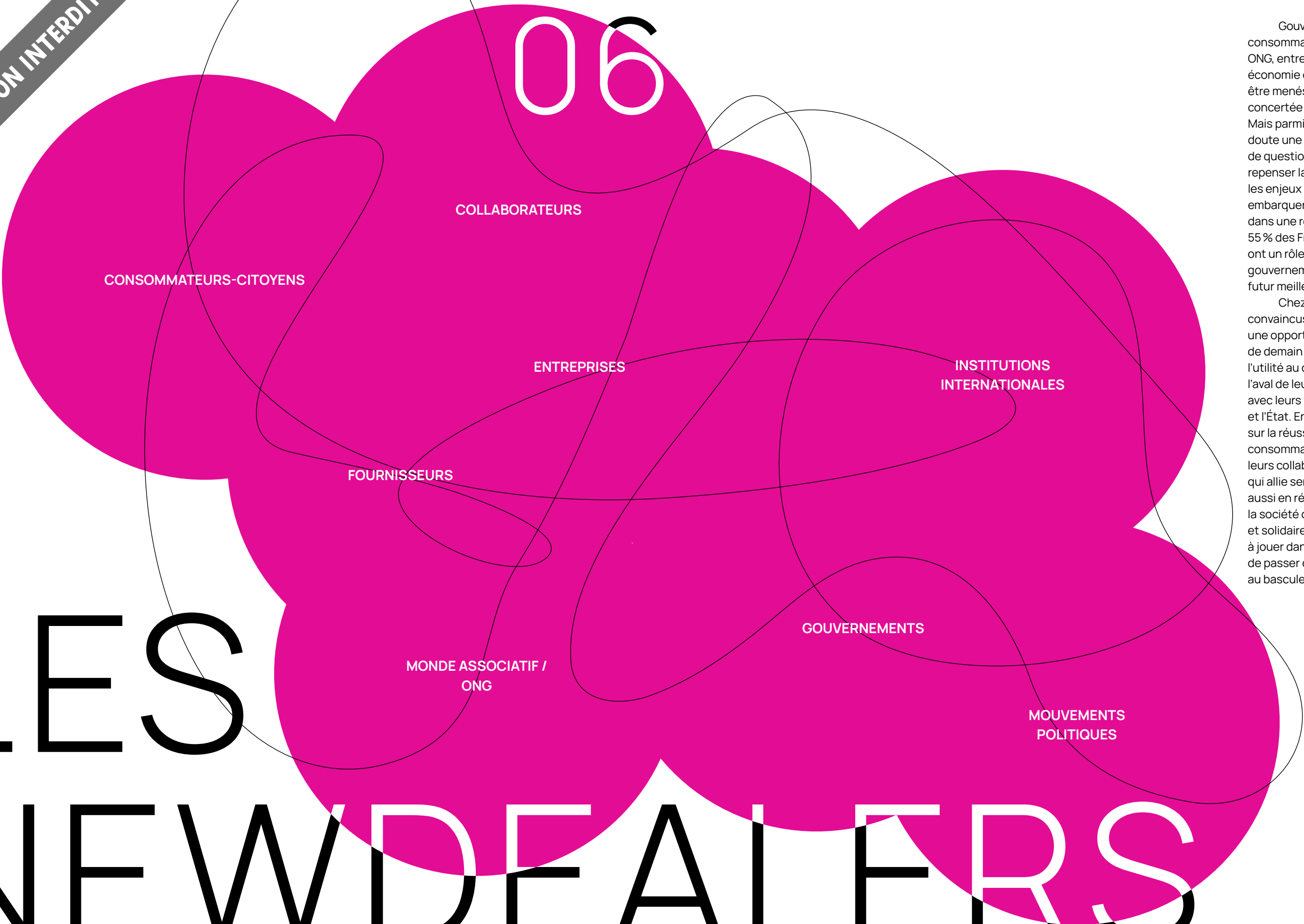
SOBRIÉTÉ

Z

SBTI

Lancée en juin 2015, l'initiative Science Based Targets (SBTi) encourage les entreprises à définir des objectifs crédibles et fondés sur la science pour réduire les émissions de gaz à effet de serre de l'ensemble leur chaîne de valeur et pour déployer, in fine, des stratégies alignées et cohérentes avec les recommandations faites par le Giec. Elle a posé le nouveau standard de zéro émission nette, en ligne avec les Accords de Paris. L'enjeu : certifier les objectifs des entreprises sur tous les scopes (1, 2 et 3) d'émissions et ainsi remédier à une grande disparité et au manque de comparabilité entre les objectifs annoncés. Au cœur de la SBTi, un consortium d'experts et d'institutions reconnues (CDP, WRI, Pacte mondial des Nations unies...) qui mutualisent leurs approches pour apporter un cadre clair aux entreprises, d'abord pour réduire leurs émissions, puis pour « neutraliser » les émissions restantes grâce à des crédits de séquestration carbone et à des solutions basées sur la nature.

S



Gouvernements, institutions internationales, consommateurs-citoyens, collaborateurs, ONG, entreprises... La transformation de notre économie et le changement de logiciel doivent être menés sur tous les fronts et de façon concertée pour garantir un monde soutenable. Mais parmi ces acteurs, l'entreprise porte sans doute une responsabilité particulière : celle de questionner ses modèles de croissance, repenser la notion de performance en y intégrant les enjeux climatiques et sociaux et ainsi embarquer l'ensemble de sa chaîne de valeur dans une redéfinition de l'économie. D'ailleurs, 55 % des Français pensent que les entreprises ont un rôle plus important à jouer que les gouvernements dans la construction d'un futur meilleur (Meaningful Brands, 2021).

Chez #NEWDEAL, nous sommes convaincus que cette responsabilité est aussi une opportunité. Les leaders de l'économie de demain seront ceux qui réussiront à mettre l'utilité au cœur de leur leadership. En travaillant l'aval de leur chaîne de valeur, en concertation avec leurs fournisseurs, avec leur secteur et l'État. En projetant de nouveaux imaginaires sur la réussite, le bonheur et le progrès à leurs consommateurs et citoyens. En embarquant leurs collaborateurs dans un projet d'entreprise qui allie sens collectif et individuel. Mais aussi en réinventant des coalitions avec la société civile, les ONG, l'économie sociale et solidaire. L'entreprise porte un rôle clé à jouer dans son écosystème. Celui de passer de la transformation de chacun au basculement d'un système tout entier.

LES NEWDEALERS

REPRODUCTION INTERDITE

09

NEW
DEAL
WEEK

08

26

SEPTEMBRE

PERFORMANCE
DES ENTREPRISES,
LA NOUVELLE
DONNE

27

SEPTEMBRE

L'ENTREPRISE,
MOTEUR DE PROGRÈS
SOCIAL ?

28

SEPTEMBRE

ENTREPRISE
ET ENVIRONNEMENT,
PASSER DU PROBLÈME
À LA SOLUTION



VINCENZO
ESPOSITO VINZI

Directeur général
ESSEC Business School

« De cette
#NEWDEAL WEEK,
je retiens un
engagement :
celui d'accélérer
la transformation
positive de
l'économie. »

En tant que partenaire du mouvement #NEWDEAL pour cette première édition de la #NEWDEAL WEEK, nous avons été ravis d'accueillir un riche panel d'intervenants du monde économique, autour d'une nouvelle définition de performance des entreprises qui soit porteuse de sens, du rôle de l'entreprise comme vecteur de progrès social et de la contribution des entreprises à la transition écologique et sociale.

À l'ESSEC, fidèles à nos racines humanistes, nous sommes convaincus que les business schools ont un rôle clé à jouer dans la transformation positive de la société. Nous assumons pleinement notre responsabilité face aux défis climatiques qui se posent à notre planète. Notre ambition, avec notre stratégie RISE lancée il y a deux ans, est de former des leaders éclairés et influents qui auront un impact positif sur la transformation de l'économie et de la société.

Ces trois soirées de réflexions, d'échanges et de débats se sont inscrites dans cette logique pour penser les solutions d'un monde durable, juste et inclusif. Notre capacité de transformation tient à la puissance du collectif. C'est pourquoi l'ESSEC se doit d'être un lieu d'innovation sociale, de formation et de diversité.

Je tiens à rappeler nos engagements forts à l'ESSEC en tant qu'institution d'enseignement supérieur : outiller et former 100 % des étudiants sur les enjeux de la transition, développer la production de connaissances et de ressources pour y répondre et, enfin, mettre en place une gestion environnementale exemplaire sur nos campus.

L'ESSEC se réjouit ainsi d'avoir été partenaire de la #NEWDEAL WEEK pour sa première édition, portant un projet fidèle à ses valeurs afin de répondre aux enjeux environnementaux et de progrès social de demain.

Je remercie chaleureusement les professeurs et étudiants de l'ESSEC qui ont joué le jeu de partager leurs idées et leurs convictions lors de ces trois soirées. Ils sont au cœur de la transformation positive de l'économie.

26/09

PERFORMANCE DES ENTREPRISES, LA NOUVELLE DONNE

Normes ESG, entreprise à mission, label B Corp... L'élaboration d'un référentiel commun de mesure d'impact est une condition sine qua non de toute volonté transformatrice. Pour suivre et piloter son impact, il faut d'abord le connaître et parler le même langage.

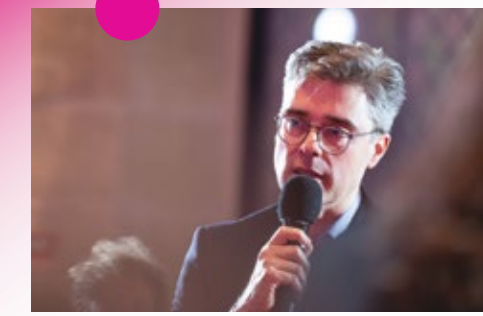
C'est la définition de la performance qui est en jeu. Car les entreprises sont de plus en plus nombreuses à intégrer la création de valeur et l'impact positif dans leur modèle et à faire de leur engagement une boussole pour leurs prises de décision. Et si le capitalisme se réinventait sous nos yeux ?



« Les jeunes sont exigeants et n'acceptent pas la dichotomie entre les mots et l'action, je pense que c'est une force. »

Isabelle GROSMAITRE, Fondatrice et CEO de Goodness & Co

12

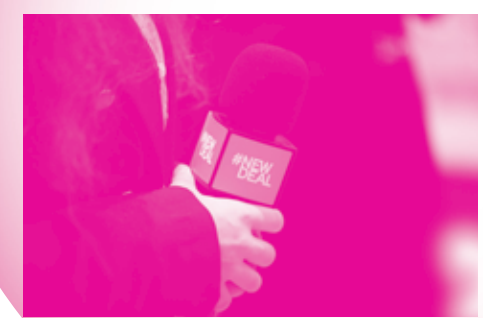


« Le mariage entre la finance et la RSE n'est pas du tout un mariage forcé. Mais plutôt un coup de foudre réciproque. »

Frédéric MÉDARD,
Chief Impact Officer de Bel

« Quand on parle d'impact social, il existe moins de méthodes et de références partagées. Lutter contre une forme de greenwashing est donc un véritable enjeu. Aurons-nous demain des commissaires aux comptes pour attester de la véracité des évaluations d'impact ? »

Anne-Claire PACHE, Associate Dean for Global Strategy and Sustainability de l'ESSEC Business School



13



« La demande de dialogue autour des sujets de performance extra-financière a complètement changé de nature. Nos actionnaires changent, et ils changent très vite, quels qu'ils soient. Ils sont aujourd'hui armés pour nous challenger. »

Jean-Pierre CLAMADIEU, Président du conseil d'administration d'ENGIE

« Il faut changer de paradigme. Et que les dirigeants pensent moins profit et plus création de valeur. C'est bien ça, le véritable tournant. »

Christophe BABULE, Directeur général Administration et Finances du Groupe L'Oréal



« Le capitalisme est un modèle qui n'a pas arrêté de muter. Nous évoluons désormais vers un capitalisme responsable. Mais la conciliation entre le court et le long terme est très complexe. »

Pierre-André DE CHALENDAR, Président chez Saint-Gobain



Jour 1 : https://youtu.be/rwv_ay-J0Es



Claire CONTRI

Étudiante à l'ESSEC Business School

« J'AI L'IMPRESSION QUE C'EST LA COURSE À L'IMPACT ! Être à la mode, c'est être impactful, et tout le monde veut être impactful. Une citation m'a particulièrement marquée : "Le développement durable, ça doit être comme apprendre l'anglais." J'aime beaucoup cette idée. Mais j'irai plus loin en disant que le développement durable devrait être une langue maternelle, que l'on apprenne le développement durable à l'école comme on y apprend le français ! C'était une chance d'être invitée ce soir au cœur de la transformation des organisations de l'entreprise. J'ai senti beaucoup de passion et d'envie pour faire bouger les lignes, c'est quelque chose que j'admire. Mais je crois que nous avons plus que jamais besoin de preuves. Par exemple, parler de technologie et de blockchain à une époque où les débats se portent sur la sobriété énergétique, n'est-ce pas contradictoire ? Pour continuer à faire de la finance, nous avons besoin de mesures concrètes, d'actions à valoriser, et j'ai beaucoup d'espoirs. »

27/09

L'ENTREPRISE, MOTEUR DE PROGRÈS SOCIAL ?

Il est loin, le temps où l'entreprise contribuait au progrès social uniquement par sa croissance ! On assigne aujourd'hui une responsabilité nouvelle à l'entreprise : celle d'un engagement humaniste. Que son activité vise ou non une utilité sociale, l'entreprise de demain doit y prendre part. Pour sa performance, pour son attractivité, pour l'alignement de ses valeurs... En bref, pour sa pérennité. Le rôle des leaders est d'agir et d'embarquer toutes les parties prenantes dans cette dynamique de transformation : l'entreprise est devenue le territoire d'impact et d'innovation par excellence.

16



« La jeune génération est pragmatique et perçoit l'entreprise comme le premier levier de la transformation systémique des filières et des secteurs d'activité. »

Emmanuelle DUEZ, Fondatrice de The Boson Project

« À la MAIF, l'intéressement, calculé sur la base d'indicateurs relatifs à l'épanouissement de nos collaborateurs, la satisfaction de nos assurés et la performance durable de l'entreprise elle-même, est distribué de manière égalitaire entre tous les collaborateurs, quel que soit leur niveau de rémunération initial, et non pas en pourcentage de celui-ci. »

Pascal DEMURGER, Directeur général de la MAIF



« Chez ENGIE, nous avons inscrit sur toutes les factures les numéros utiles pour appeler à l'aide lorsqu'on subit des violences sexistes et sexuelles. Nous mettons en place des outils pour accompagner nos collaborateurs et clients au plus haut niveau du Groupe. »

Élisabeth RICHARD, Directrice des Relations avec la société civile chez ENGIE



17



Lara STARCK

Étudiante à l'ESSEC Business School

« **LES ENTREPRISES ONT UN RÔLE À JOUER** pour ouvrir encore plus leurs portes à des personnes qui ont peut-être moins d'opportunités mais qui ont la motivation et les compétences pour apporter une réelle plus-value. Je crois que les interventions ont montré que nous devons toutes et tous nous engager dans la dynamique de transformation. Il existe pour cela une grande diversité de leviers à activer. Pour les leaders, les indices de mesure, les fresques, le mentorat ou le développement de la créativité sont autant de solutions pour engager une dynamique de progrès au sein de l'entreprise et avec l'ensemble de ses parties prenantes. Je ressors avec plein d'idées en tête, certes, mais je suis sûre qu'il y a beaucoup de travail à faire sur ces sujets, et nous ne devons pas nous empêcher d'être critique. Par exemple, j'ai appris que la première loi d'égalité des salaires date de 1972... C'était hier ! Le témoignage d'Élisabeth Richard sur l'engagement d'ENGIE pour la lutte contre les violences sexistes et sexuelles m'a particulièrement émue. Elle a démontré qu'il est indispensable de se positionner en tant qu'observateur sur le terrain et de se mettre à la place de ses collaborateurs. Pour devenir un leader, faire preuve d'empathie est un prérequis. »



« Quand on parle d'expérience des collaborateurs, on a souvent en tête les cadres. Chez nous, entre 70 % et 80 % des collaborateurs sont des conducteurs. Le sujet n'est donc pas le télétravail ou l'aménagement de bureau mais la construction des plannings de travail. C'est là que nous agissons. »

Caroline GONIN, Directrice des Ressources humaines du groupe Transdev

18



« Diversity is being invited to the party. Inclusion is being asked to dance. And belonging is dancing like nobody is watching. C'est à cette dernière étape que les organisations et les entreprises doivent arriver. »

Batoul HASSOUN, Coprésidente du Club 21^e siècle et CEO de The Salmon Consulting



« Nous devons mettre dans les mains de celles et ceux qui dirigent et recrutent les outils pour comprendre et aborder sans drame les sujets de diversité. »

Élisabeth MORENO, ministre déléguée chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances 2020-2022, à propos de l'indice d'égalité femmes-hommes



Jour 2 : <https://youtu.be/ftsmRfZmSrg>

19

28/09

ENTREPRISE ET ENVIRONNEMENT, PASSER DU PROBLÈME À LA SOLUTION

Aujourd'hui, prospérité et protection de l'environnement ne doivent plus s'opposer. Face au défi climatique, il est urgent d'accélérer. Mais quelles solutions privilégier ? Comment passer à l'échelle supérieure ? Nombreuses sont les entreprises qui décident d'agir pour diminuer l'impact de leurs activités et s'inscrire dans les limites planétaires. Les unes transforment leur supply chain de fond en comble, d'autres imaginent les produits et les solutions de demain, certaines testent de nouvelles alliances pour engager le plus grand nombre. Alimentaire, mobilité, énergie, cosmétique, luxe... Partout, les dynamiques s'installent pour dessiner de nouveaux modèles, plus durables.



20

« Il faut verdir nos énergies, et l'électricité est celle que l'on peut verdir le plus facilement. Il y a urgence à accélérer avec une volonté politique de fer ! »

William ARKWRIGHT, Directeur général d'ENGIE Green



« Il faut sortir de cette logique de compensation carbone court-termiste pour entrer dans une logique d'investissement à long terme. Par le développement de projets à impact au sein de sa propre filière, en faisant de l'insetting, ou par la régénération de territoires en dehors de sa chaîne de valeur, en faisant de l'offsetting. »

Anne-Sophie ALIBERT, Responsable Marketing et Partenariats, PUR Projet



« Au vu des échelles de temps dont on a besoin, il faut former en masse sur les enjeux climat ! En déployant massivement notre outil d'e-learning, nous réduisons les barrières au changement en permettant aux collaborateurs engagés de se déployer plus facilement. »

Antoine YERETZIAN, Directeur Partenariat et Développement, AXA Climate School



21



« Notre objectif est de transformer notre modèle. Pendant longtemps, le beau a été associé au neuf. Aujourd'hui, on peut faire un produit désirable avec des matières recyclées. »

Hélène VALADE, Directrice Développement Environnement du Groupe LVMH



« Nous avons engagé un programme ambitieux d'écoconception. Nous proposons des produits rechargeables, l'utilisation de nouveaux matériaux, comme le carton à la place du plastique, ou des produits sans rinçage... Je crois au pouvoir de l'innovation pour changer les usages. »

Hervé NAVELLOU, Président de L'Oréal France

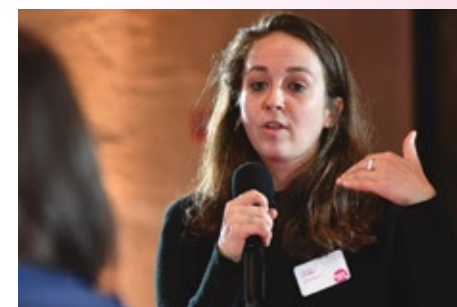


22



« Il existe une troisième voie entre désertier et rester passivement dans son entreprise. Celle du passage à l'action, pour changer l'entreprise de l'intérieur ! »

Marion SCHEIFF, Cofondatrice des Collectifs



Colombe BOITEUX

Étudiante à l'ESSEC Business School

« **POUR MOI, CETTE SOIRÉE EST UN VÉRITABLE APPEL À AGIR.** Agir individuellement, en tant que citoyen-collaborateur, mais aussi collectivement via des partenariats entre entreprises pour un même objectif commun et rassembleur. Si je dois retenir une chose de cette soirée, c'est le nombre d'actions concrètes qui ont été présentées. Que ce soit dans la mobilité, la tech, l'agriculture, l'énergie, l'éducation... Tous les secteurs représentés ce soir ont montré qu'ils agissaient dès aujourd'hui pour avoir un impact positif, tout en définissant des objectifs de long terme. C'est très inspirant ! Malgré tout, les entreprises avancent à des vitesses différentes. Et pour que les plus lentes passent à l'étape supérieure, il faut que le mouvement soit global, collectif, de taille. Quels que soient sa position et son niveau de responsabilités, on peut s'engager, se former. Je pense aussi qu'il faut encourager les partenariats entre des entreprises qui font partie de différentes chaînes de valeur et qui peuvent s'entraider. Nous sommes toutes et tous dépendants de la nature, in fine c'est ça qu'il faut retenir. »

23



Jour 3 :
<https://youtu.be/8xpi9hJRoMk>



COMPRENDRE

COMPRENDRE

COMPRENDRE

COMPRENDRE

COMPRENDRE

REPRODUCTION INTERDITE



2001

2001 • LOI NRE
Avec la loi relative aux nouvelles régulations économiques, la France devient le premier pays à inscrire le reporting extra-financier dans le cadre légal. Elle impose aux entreprises cotées sur un marché réglementé de présenter dans leur rapport de gestion annuel les conséquences sociales et environnementales de leurs activités.

2009 • LOI GRENELLE 1
La loi Grenelle 1, suivie de la loi Grenelle 2 en 2010, élargit l'obligation de communication extra-financière des entreprises. Sont désormais concernées les sociétés cotées en Bourse, les sociétés au chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros et les sociétés de plus de 500 employés. La vérification des données publiées se fait par un organisme tiers indépendant (OIT).

2015 • LOI LTECV
L'article 173 de la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte impose aux investisseurs institutionnels de communiquer sur la façon dont ils participent à la lutte contre le réchauffement climatique et sur leur prise en compte des aspects ESG dans leur politique d'investissement. C'est la première loi de ce type au niveau mondial.

2017 • LOI SUR LE DEVOIR DE VIGILANCE
Les entreprises de plus de 5 000 salariés doivent mettre en œuvre tous les moyens possibles pour réduire les risques environnementaux, sociaux ou de corruption, que ces derniers soient liés à leurs activités ou aux entreprises avec lesquelles elles ont des relations commerciales (fournisseurs et sous-traitants). La loi leur demande non seulement de la transparence, mais aussi un plan d'action.

2017

2017 • DPEF
Les grandes entreprises françaises sont tenues de fournir une « déclaration de performance extra-financière ». Celle-ci doit être insérée dans leur rapport de gestion et disponible librement sur leur site Internet dans un délai de huit mois à compter de la clôture de l'exercice et pendant cinq ans au minimum.

2022

2022 • ACCORD EUROPÉEN SUR LA NOUVELLE DIRECTIVE
relative aux informations extra-financières qui doivent être fournies par les entreprises (CSRD).

2024 • ENTRÉE EN VIGUEUR DE LA NOUVELLE DIRECTIVE RELATIVE AUX INFORMATIONS EXTRA-FINANCIÈRES (CSRD)
Les PME européennes cotées en Bourse devront intégrer leurs impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance dans leurs rapports 2026.

2024

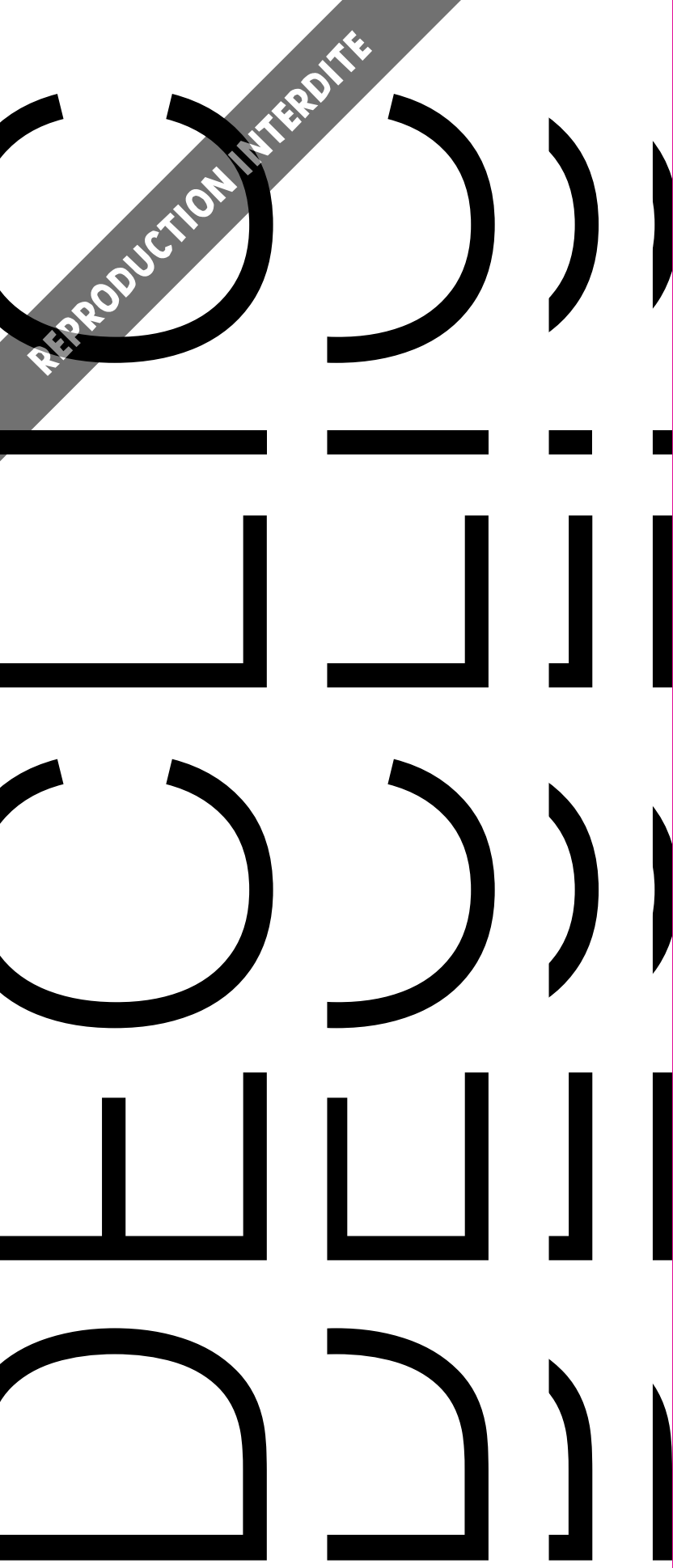
2019 • LOI PACTE
Le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (Pacte) ambitionne de donner aux entreprises les moyens d'innover, de se transformer, de grandir et de créer des emplois. Parmi les mesures mises en place : la possibilité, pour les sociétés qui le souhaitent, de définir une « raison d'être » et la reconnaissance du statut de société à mission.

2019

2020 • LOI RELATIVE À LA LUTTE CONTRE LE GASPILLAGE ET À L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE
Elle fixe de nouveaux objectifs à atteindre : 5 % des emballages réemployés mis sur le marché en France en 2023 ; 10 % des emballages réemployés mis sur le marché en France en 2027.

2027

!



DES CONVICTIONS, DES IDÉES NEUVES,
DE NOUVEAUX BUSINESS MODELS, DES ENGAGEMENTS...
QUELS ÉLÉMENTS DÉCLENCHENT LE PASSAGE
À L'ACTION DES LEADERS DE DEMAIN ?

28

Quand **Mehdi Coly** réfléchit à un moyen d'agir pour lutter contre le changement climatique, le financement participatif lui semble un formidable levier. Avec cinq partenaires, il se lance dans un pari un peu fou et crée le fonds Time for the Planet (TFTP). L'objectif : rassembler 1 milliard d'euros d'ici à 2030 pour financer 100 entreprises à même de réduire ou de capter les émissions de carbone à l'échelle mondiale. Car il en est convaincu : nous avons besoin d'innovations pour répondre aux défis environnementaux, par des techniques d'isolation des bâtiments, de captation du CO₂, des solutions de transports décarbonés... Et les idées sont là ! Il faut donc aider les « inventeurs » à déployer leurs technologies. Avec le financement participatif en ligne, entreprises comme particuliers ont ainsi la possibilité de soutenir ces innovations. Ensuite, pour assurer la pérennité et le passage à l'échelle de ces jeunes entreprises, TFTP intègre des entrepreneurs aux équipes de chercheurs. Dix-huit mois après son lancement, 7 millions d'euros étaient déjà recueillis grâce à 25 000 actionnaires et les premières entreprises étaient lancées. La démonstration de la force du collectif et de l'engagement citoyen.

« J'ai un enfant et j'ai réalisé que la planète était en train de mourir. On ne peut plus vivre de la même façon. »



« On peut sans tabou créer une entreprise qui fait à la fois de l'argent et du bien à la société. »

Jean **Moreau** le dit sans détour : il n'est pas né avec l'envie d'entreprendre chevillée au corps. En revanche, il a toujours voulu exercer un métier porteur de sens. Son déclic, il l'a eu en s'intéressant aux objectifs de développement durable des Nations unies. Le gaspillage alimentaire lui apparaît alors comme un formidable terrain de jeu. Un sujet d'avenir pour une problématique alors insuffisamment connue au vu de son ampleur. En 2014, avec son associé Baptiste Corval, il lance Phenix. Depuis, grâce à leur application mobile antigaspi permettant aux consommateurs de récupérer du pouvoir d'achat en sauvant des paniers d'invendus à petits prix, et via leur plateforme qui redirige les denrées consommables de la grande distribution vers les associations caritatives, plus de 200 millions de repas ont évité la poubelle. Et cela n'est pas près de s'arrêter. Grâce à une levée de fonds de 15 millions d'euros cette année, la start-up compte bien renforcer son impact et franchir la barre du milliard de repas sauvés en 2027. Entrepreneur engagé, mais aussi « pollinisateur », Jean Moreau croit en la force des réseaux pour changer d'échelle, pour passer de l'idée pionnière à de nouveaux modèles. Il coprécide aujourd'hui le Mouvement Impact France, le premier réseau de lobbying et business des acteurs économiques à impact social et écologique.



29

REPRODUCTION INTERDITE

« Je crois à une entreprise de la contribution, qui sert des enjeux supérieurs à ses intérêts, comme le climat et la biodiversité. »



Sommet de Rio, 1992. Pour **Hélène Valade**, qui démarre alors sa carrière, c'est un marqueur fort. Elle sent que les défis environnementaux seront un sujet déterminant pour la suite. Longtemps observatrice de la société au sein de l'Ifop, dont elle a dirigé le département des études politiques, elle change de cap pour pouvoir agir concrètement sur le rôle que peuvent jouer les entreprises dans la préservation de la planète et de ses ressources. Visionnaire, elle propose à plusieurs grandes entreprises de créer une direction du développement durable, à une époque où ce métier était balbutiant. C'est finalement Gérard Mestrallet qui lui confiera cette mission au sein de la Lyonnaise des Eaux puis de SUEZ. Parallèlement, elle contribue à formaliser des espaces de réflexion partagée : elle constitue le Collège des directeurs du développement durable en 2007, préside l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (Orse) depuis 2018. Experte reconnue du développement durable, elle en est désormais la Directrice au sein du Groupe LVMH. L'ambition est forte : innover pour transformer les codes et les modèles afin d'entrer dans une ère de l'économie circulaire. Avec la conviction que la créativité est un levier puissant de changement.



Qu'est-ce que le Groupe ENGIE fait pour les femmes ? Il y a une quinzaine d'années, cette question posée par une ministre fait basculer définitivement le parcours d'**Élisabeth Richard**. Dès lors, un immense chantier s'ouvre et devient sa mission prioritaire, qui se révèle être pour elle un engagement profond : donner une place légitime aux femmes de l'entreprise. Pour cette enfant du 9-3 qui s'est construite à l'école du mérite, ce « job » fait écho à un engagement sincère. Il puise ses racines à l'école de la mixité, de la laïcité, au fronton de la République. Depuis, la Directrice des Relations avec la société civile chez ENGIE, en charge de la place des femmes dans le Groupe, avance pas à pas pour développer un dispositif qui fasse advenir le changement – en s'appuyant, notamment, sur des indicateurs mesurables tout en combattant les violences faites aux femmes, avec, par exemple, la décision d'apposer le 3919 sur toutes les factures ENGIE ! Élisabeth Richard est également membre du Haut Conseil à l'Égalité en tant que personnalité qualifiée.

« Je peux concilier mes valeurs et mes missions au sein de mon entreprise. C'est un privilège. »

30

« Être libre, c'est avoir la capacité de réellement comprendre ce que l'on fait et de pouvoir faire des choix à contre-courant. »



Piémont. Grande randonnée. Pleine nature. Pas un bruit. Et puis, soudain, le téléphone qui émet ses notifications pour l'inciter à consommer. **Inès Leonarduzzi**, alors jeune consultante en stratégie digitale dans le luxe, est saisie par l'absurdité de la situation. C'est le début d'une remise en question qui la pousse à rompre avec sa vie d'alors et à se lancer dans ce qui est devenu son combat : réduire l'empreinte digitale laissée par nos usages ininterrompus. Car notre hyperconnectivité et l'énergie qu'elle nécessite pèsent lourd sur la planète, que ce soit pour les ressources (terres rares, déchets technologiques...) ou pour les risques psychosociaux induits. En 2017, elle lance l'ONG Digital For The Planet. Celle qui se décrit comme « *global sustainability activist* » cherche à faire progresser l'écologie numérique en sensibilisant les entreprises. Il s'agit d'observer l'impact du numérique selon trois prismes interdépendants – environnemental, social, sociétal – pour faire évoluer nos pratiques et de diminuer l'impact du digital sans renoncer aux atouts formidables de cet outil. Dans son ouvrage *Réparer le futur – Du numérique à l'écologie*, elle dresse plusieurs pistes pour que « *le numérique nous ressemble davantage* » et redresse sa trajectoire.

Frédéric Bardeau a un parcours construit au fil de tentatives variées et parfois surprenantes ! Après avoir voulu être journaliste de guerre, militaire, espion, il atterrit finalement en agence de communication. Là, il se retrouve en possession du seul poste connecté à Internet. Le voici « foudroyé », selon ses propres mots, par les possibilités qu'il entrevoit. Le pire, qu'il devine, comme le meilleur, dont il veut absolument faire partie. Après des années passées à observer, maturer, questionner le rapport à la technologie, il finit par lancer Simplon en 2013, une école inclusive qui forme aux métiers du numérique. L'aventure démarre à Montreuil, dans une ancienne usine, avec 30 premiers étudiants que Simplon cocoone pour qu'ils puissent se concentrer sur l'essentiel : apprendre à coder. Le modèle économique, lui, mettra deux ans à se stabiliser. Aujourd'hui, Simplon rassemble 300 collaborateurs et dispose de 130 écoles décentralisées en France et dans 25 autres pays. L'impact et la démultiplication sont remarquables : plus de 21 000 personnes formées, dont 44 % peu ou pas diplômées, 40 % de femmes, des apprentissages proposés aux enfants et des formations en entreprise.

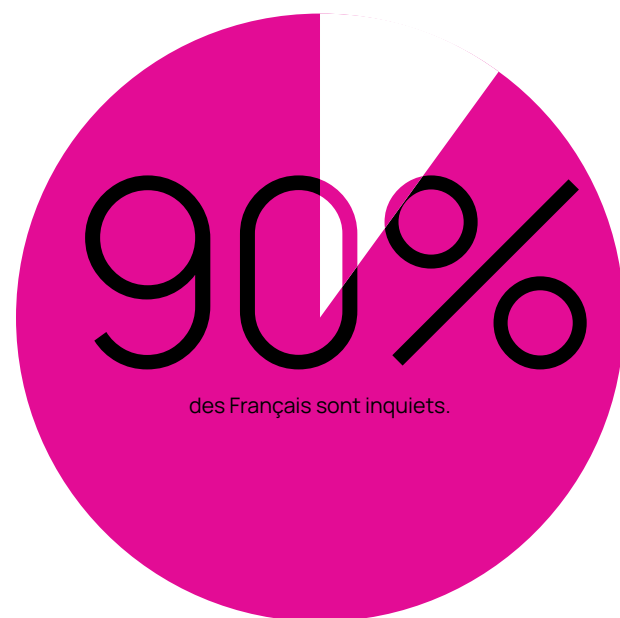
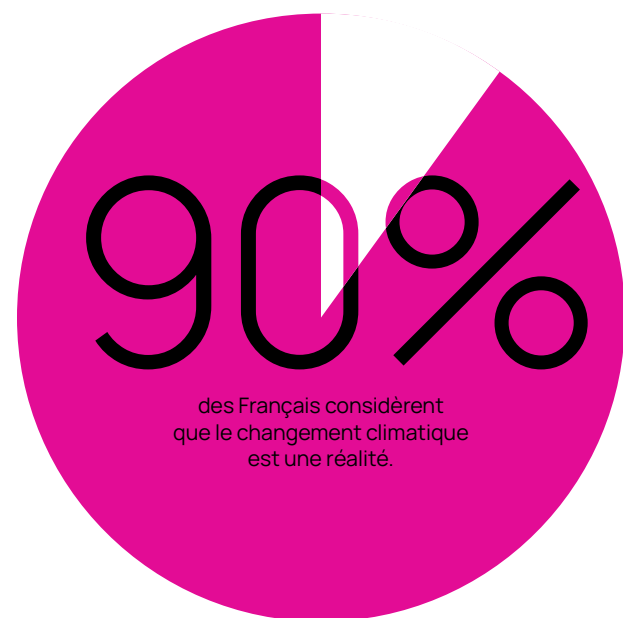


« Le numérique est un super ascenseur social. Face à la fracture numérique, nous voulons en faire un levier d'insertion. »

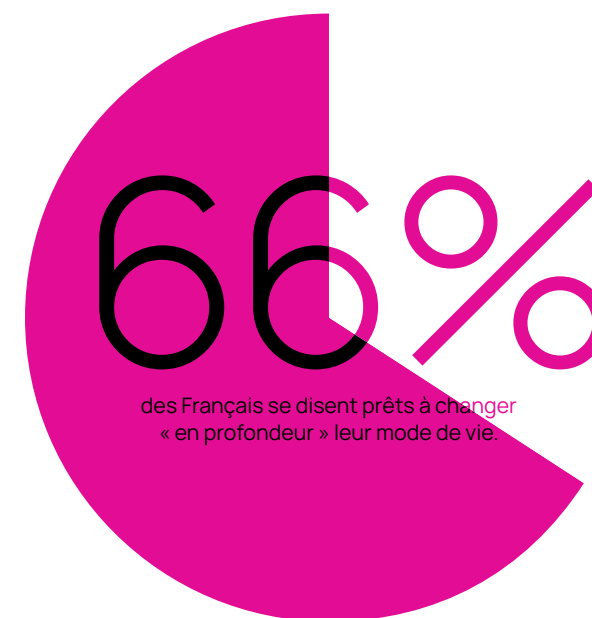
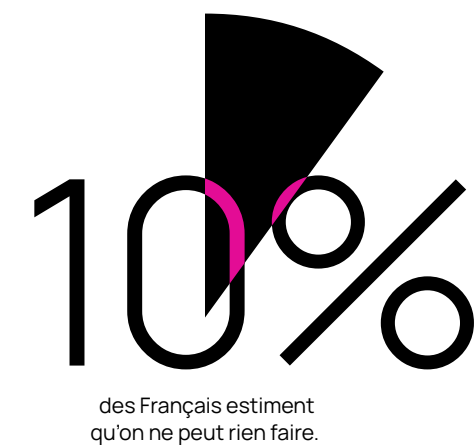
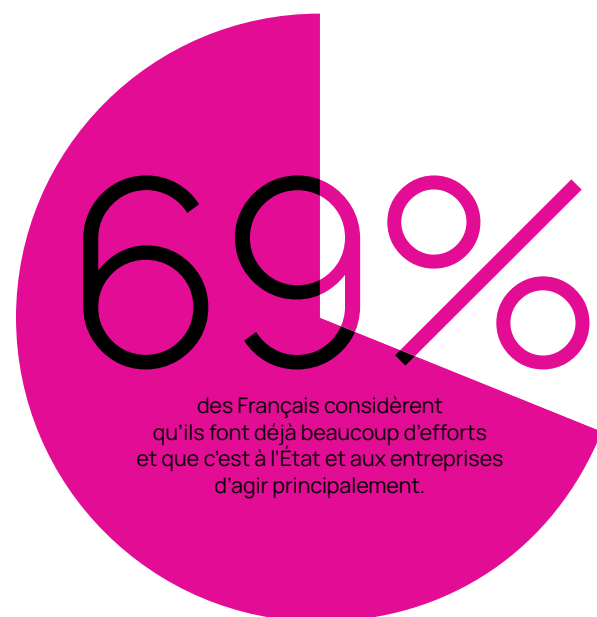
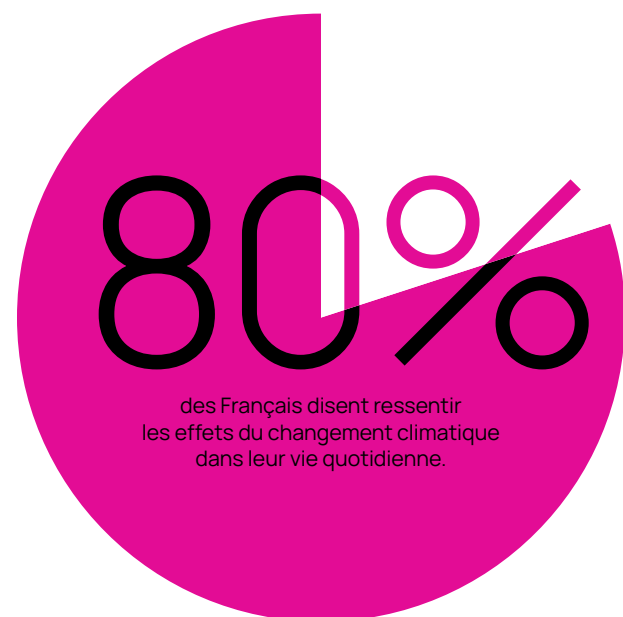
31

L'ENVIRONNEMENT N'EST PLUS L'AFFAIRE DE QUELQUES-UNS
MAIS BIEN L'AFFAIRE DE TOUS. C'EST CE QUE MONTRENT
LES DERNIÈRES ENQUÊTES DE LA **FONDATION JEAN-JAURÈS** :
LES CITOYENS-CONSOMMATEURS ONT DES ATTENTES FORTES
EN MATIÈRE D'IMPACT POSITIF DES ENTREPRISES.

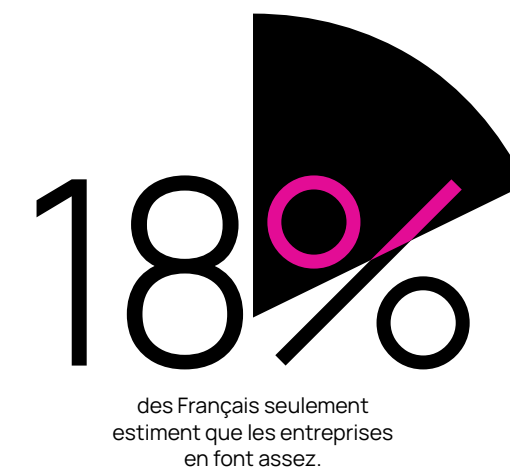
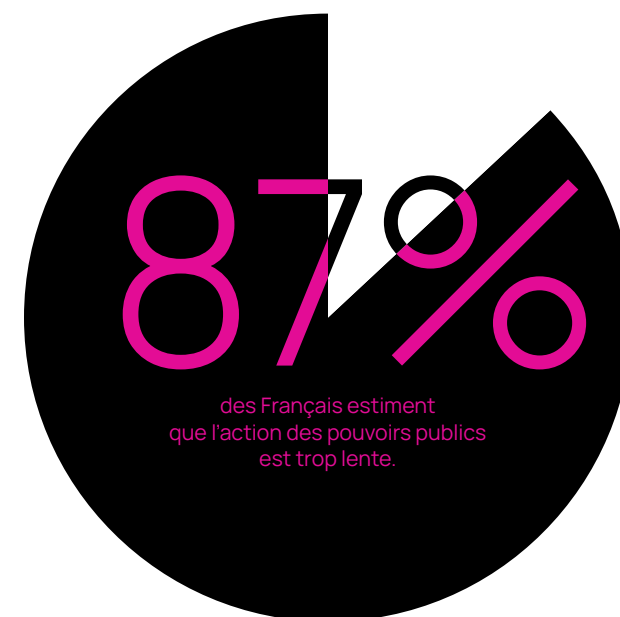
L'OPINION MANIFESTE
AUJOURD'HUI UNE DISPONIBILITÉ
TRÈS FORTE POUR AGIR



L'ENVIRONNEMENT
EST DÉSORMAIS
UNE PRÉOCCUPATION
MAJEURE



L'OPINION EST ENCORE
INSATISFAITE



REPRODUCTION INTERDITE

R R R R R R R
I I I I I I I
G G G G G G G
A A A A A A A



36

OBJECTIVER SON IMPACT



DE LA MESURE EN TOUTES CHOSES. Condition sine qua non de toute volonté transformatrice, la mesure de l'impact de l'entreprise – social, environnemental – est la pierre angulaire d'une démarche efficace. Elle garantit une vision d'ensemble, objective, préalable à la définition d'un plan d'action. Qui, lui aussi, fera l'objet de mesures précises.

LA PERFORMANCE GLOBALE COMME CAP

Conscient des effets délétères du réchauffement climatique, boosté par les attentes des nouvelles générations, **Christophe Babule**, Directeur général Administration et Finances du Groupe L'Oréal, estime qu'on « ne peut pas tout traiter comme un coût, il faut faire converger financier et extra-financier pour penser les sujets

de durabilité comme des investissements pour le futur, qui sont essentiels à la santé de l'organisation. À ce titre, les économies de carbone, d'eau, sont un véritable actif de l'entreprise. » Il s'attache désormais à faire bouger les lignes pour que les outils de la finance quantifient l'impact environnemental du Groupe afin de prendre les mesures nécessaires à sa limitation. Il n'est pas seul à être convaincu que les actifs financiers doivent être complétés par toutes les autres formes de création de valeur et qu'il est urgent que la comptabilité rattrape son retard. **Frédéric Médard**, Directeur Administration et Financier du groupe Bel, devenu Chief Impact Officer, partage cette approche et met en œuvre la volonté de penser – et donc de piloter – la performance en englobant profit et responsabilité. L'ambition affichée :

« Maximiser notre impact positif sur l'ensemble de notre écosystème. » Concrètement, les indicateurs financiers et extra-financiers sont désormais pilotés depuis une unique direction, ce qui implique, par exemple, d'évaluer systématiquement les investissements et les innovations à travers deux dimensions : le retour sur investissement et l'impact. Une pratique impulsée par **Cécile Béliot**, Directrice générale, convaincue que « pour faire bouger le système, il faut opérationnaliser la RSE, déterminer des objectifs et des KPI précis, et faire en sorte que dans toutes les conversations de performance sans exception, on retrouve les deux jambes : la donnée financière et la donnée extra-financière ».

LA FINANCE POUR ALLIÉE

Mesurer, objectiver, allier financier et extra-financier : la finance a un rôle clé à jouer pour accompagner le changement de modèle (voir, page 38, « Financer la transition »). Une nouvelle définition de la performance et une évolution de la réglementation sont aujourd'hui nécessaires, comme l'explique **Isabelle Grosmaître**, Fondatrice et CEO de Goodness & Co, plateforme de conseil en transformation positive, dans son ouvrage *Entreprises à impact – Comment les nouveaux leaders peuvent (vraiment) changer le monde*. Si la généralisation du calcul des performances extra-financières a permis d'accélérer le changement de regard, le mouvement sera

37

prochainement renforcé par la Corporate Sustainability Reporting Directive, qui obligera 50 000 entreprises à publier leur performance environnementale et sociale. « L'importance de la finance ne peut plus être sous-estimée, estime Isabelle Grosmaître, elle doit au contraire être reconnue comme un levier puissant pour repenser les priorités. » La valeur économique et financière d'une organisation étant de plus en plus jaugée à l'aune de sa valeur pour la société, il est à prévoir que les métiers de la finance vont connaître d'immenses transformations. « Ce mouvement va bien au-delà de l'intégration des indicateurs extra-financiers : le rôle de la finance, demain, est d'être un catalyseur du changement, un facilitateur de la transformation qui aide l'organisation à faire les bons choix et, finalement, à dépasser la logique actionnariale pour créer de la valeur dans tous les sens du terme pour ses parties prenantes. »

LA SCIENCE POUR ÉTALON

Les Accords de Paris le soulignent avec vigueur : pour réussir la transformation radicale des organisations, il est indispensable de mesurer leur impact afin d'être en capacité d'agir, d'allouer les ressources aux bons leviers, de faire évoluer un business model, d'améliorer ses actions... Mesurer l'impact du changement global sur les écosystèmes est l'une des principales missions de la Fondation Tara Océan et de ses laboratoires partenaires, dont **Romain Troublé**, Directeur général, rappelle : « Notre atout est notre capacité à mesurer les impacts de la pollution plastique sur l'océan grâce à une approche scientifique, forte de sa totale objectivité et de son inscription dans le temps long. » En tant qu'Observateur spécial à l'ONU, la fondation s'appuie sur son expertise pour faire de l'océan une responsabilité commune. Elle a ainsi contribué à la loi sur l'économie circulaire en y faisant, par exemple, inscrire l'obligation pour les producteurs de communiquer le pourcentage de matières recyclées dans leurs produits. « Nous travaillons notamment avec Biotherm et BIC, qui ont besoin d'un appui scientifique pour faire évoluer leurs produits et leur modèle et répondre à la demande d'engagement sincère dans cette voie exprimée par les nouveaux talents. »

FINANCER

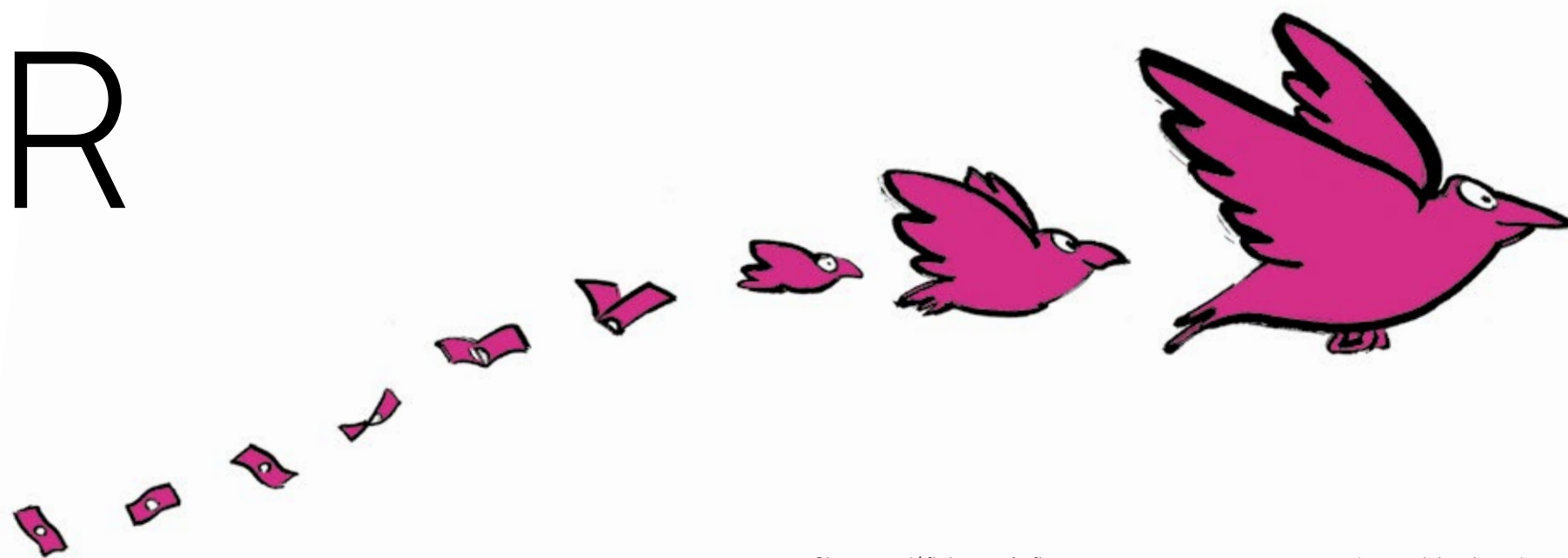
39

**POUR EFFECTUER L'INDISPENSABLE
TRANSITION VERS UNE ÉCONOMIE DURABLE,**
le nerf de la guerre est son financement.
Pour les entreprises, c'est la nécessité de
repenser les modèles de rentabilité, intégrant
des critères extra-financiers de long terme au
calcul de la performance. C'est un changement
de paradigme qui place la finance au service
de la durabilité. La bascule est possible, certains
l'ont déjà enclenchée.

**LA FINANCE POUR
« SAUVER LE MONDE » ?**

Bertrand Badré, ancien Directeur général de la
Banque mondiale et Fondateur du fonds Blue like
an Orange, en est convaincu : *« Si l'on sait fixer
les objectifs et si l'on choisit la bonne direction,
la finance peut être un outil extraordinaire.
Sans doute l'arme la plus efficace pour nous
sortir de la crise que le monde traverse
aujourd'hui. »* Car si le profit reste une nécessité
pour la pérennité des entreprises, il est évident
qu'il ne peut plus être l'unique fin. C'était la vision
friedmanienne du capitalisme, selon laquelle
le but unique d'une entreprise est de maximiser
le profit de ses actionnaires. Cette vision
se heurte aux limites planétaires et sociales.
Ce profit doit devenir un moyen en vue d'une fin
– notre prospérité durable sur cette planète –
et plus une fin en soi.

38



Si nous redéfinissons la finance, nous pouvons
tout changer. Mais le mouvement est encore
lent. Pour l'accélérer, **Bertrand Badré** en appelle
à l'Europe. Pour lui, l'échelle européenne peut et
doit prendre un rôle de catalyseur en imposant
l'établissement de nouvelles normes, dont
l'intégration de l'impact dans l'analyse financière.
Mais elle ne peut le faire seule et doit être
inclusive dans son approche. *« Il faut repenser
un système global, économique et financier,
qui serve l'humanité et non lui-même, il
y a un vrai travail de repositionnement à faire. »*
Une position qui entre fortement en résonance
avec le discours d'autres personnalités phares
de la transformation positive des entreprises,
comme **Emmanuel Faber**, ancien PDG
de Danone. Dans l'intervalle, de nouvelles
solutions sont déjà disponibles pour agir
et permettre un financement durable pour
les entreprises : modèle mutualiste, banques
à impact qui mettent l'extra-financier
en première ligne, fonds à impact qui visent
un objectif de durabilité, ou prêts verts accordés
par Bpifrance aux entreprises s'inscrivant dans
une dynamique de transition.

**LE MODÈLE MUTUALISTE,
À L'AVANT-GARDE**

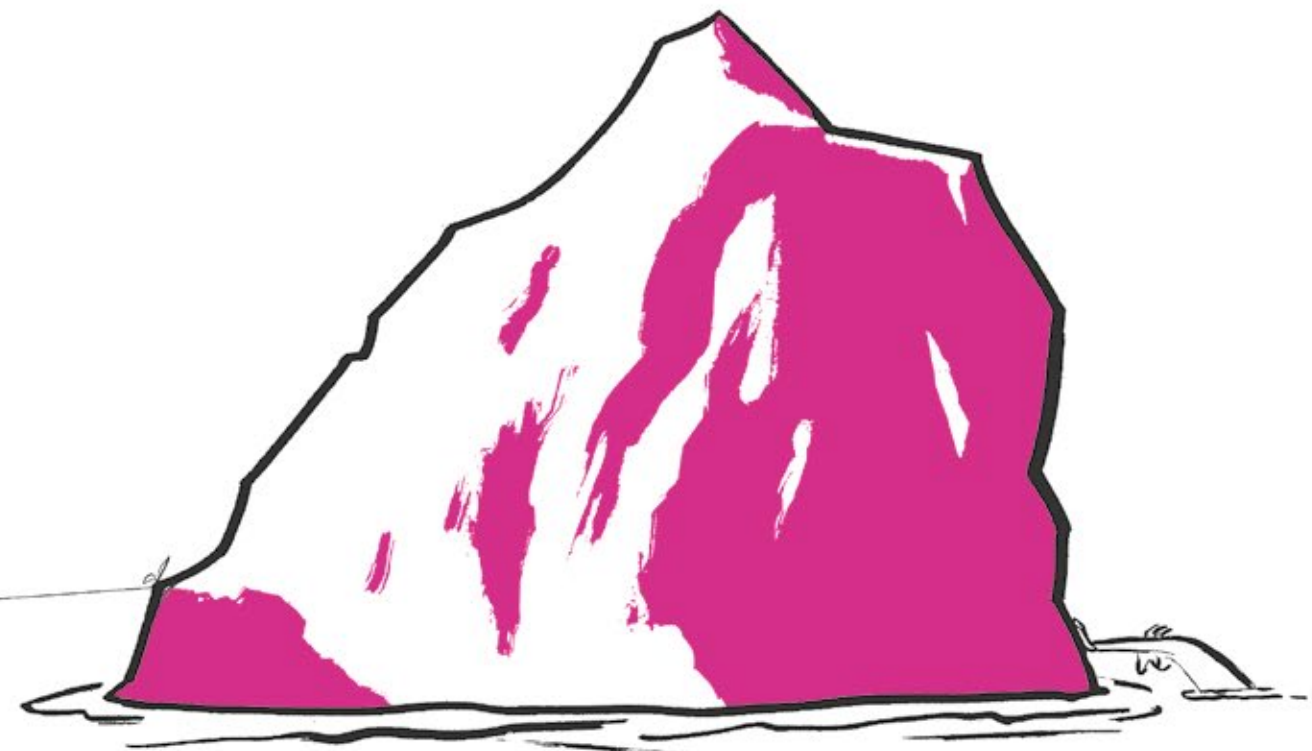
Pour le Crédit Mutuel, réconcilier finance
et impact positif, cela passe d'abord par une

approche participative : donner le pouvoir aux
sociétaires élus et indépendants, qui détiennent
l'intégralité du capital des caisses locales.
Pour **Pierre-Édouard Batard**, Directeur général
de la Confédération Nationale du Crédit Mutuel,
cela change tout : *« Ce fonctionnement
coopératif, avec l'épargne des uns qui finance
les projets des autres, nous permet de rester
proches du terrain, des enjeux de la société et de
nous inscrire dans le long terme, à la différence
des acteurs cotés en Bourse qui peuvent
difficilement s'abstraire des enjeux de rentabilité
à court terme. »* Grâce à cette marge de manœuvre,
le Crédit Mutuel peut favoriser le financement
de solutions transformatrices, qui contribuent
à faire émerger une économie plus durable :
*« Nous avons pris des engagements sur les
sujets climat et finance durable, sur la façon
d'allouer l'épargne de nos clients. Nous faisons
le choix d'accompagner en priorité ceux qui
choisissent de se transformer et nous nous
retrouvons des activités ayant un impact négatif
sur le climat, comme le charbon. »*
Et alors même que le Crédit Mutuel a une logique
de rentabilité moins prégnante que les banques
cotées en Bourse, c'est aujourd'hui la banque
la plus rentable au regard de sa rentabilité
sur actif !

LA

TRANSITION

40



ENGAGER TOUS LES COLLABORATEURS

AVEC 10 % DE COLLABORATEURS engagés dans la transformation, il serait possible de changer toute l'entreprise, selon la *Harvard Business Review*. Bonne nouvelle : 76 % des collaborateurs se disent prêts à agir, au travail, en faveur de la transition durable. Alors, comment passer de la déclaration d'intention à l'action, pour accélérer le changement ?

À GRANDE ÉCHELLE

Deux millions de collaborateurs formés aux enjeux liés au climat, à la biodiversité, à la durabilité, ce sont 2 millions de personnes capables de passer à l'action, chacune à son niveau, quel que soit son métier. C'est l'ambition portée par AXA à travers sa Climate School. Une offre de formation massive, qui s'appuie sur les possibilités offertes par le digital. Pour **Antoine Yeretizian**, Directeur Partenariat et Développement, la priorité est d'informer pour lever les freins : « *Les personnes motivées pour se mettre en mouvement peuvent se heurter au pouvoir de blocage des collègues qui s'y opposent. Notre approche est de sensibiliser tout le monde, avec un message cohérent qui explique que changer est impératif. Cela abaisse*

les barrières et permet aux collaborateurs moteurs de déployer les changements dans l'organisation. Comme le digital en son temps, il faut que la RSE irrigue l'ensemble des fonctions de l'entreprise pour devenir cet outil puissant de transformation. » Le réseau Les Collectifs permet aux collaborateurs de déployer leur force de frappe. Sa conviction : il est possible de changer l'entreprise de l'intérieur, en donnant à celles et ceux qui la composent les moyens de leurs ambitions. Grâce à la connaissance, au partage des bonnes pratiques, à la valorisation de l'engagement... Les Collectifs rassemble aujourd'hui environ 20 000 personnes, actives dans plus de 200 entreprises. Pour **Marion Scheiff**, Cofondatrice, « *les membres pollinisent, forment, embarquent leurs collègues. Ils impulsent un changement de business model en devenant des interlocuteurs de poids, légitimes, qui poussent la direction à accélérer le changement* ». Car l'impulsion donnée par les dirigeants est tout aussi fondamentale. « *C'est le B.A.-BA*, rappelle Antoine Yeretizian, *le board a une capacité d'initiative mais aussi un pouvoir de nuisance. Il faut qu'il soit convaincu pour*

prendre les décisions qui changent la donne, comme se retirer d'une activité stratégique ou engager une autre façon de créer de la valeur. »

À HAUTEUR D'HOMME

Engager tous les collaborateurs, c'est aussi se poser la question de l'inclusion. Sur ce volet, les organisations sont amenées à changer, et vite. Pour l'association l'Autre Cercle, qui œuvre pour l'inclusion des personnes LGBT+ dans le monde du travail, c'est un enjeu de progrès pour tous. Car chaque pratique inclusive, comme le congé parental du second parent quel que soit son genre, se traduit in fine par un gain d'attractivité embarquant peu à peu les autres organisations, voire en faisant évoluer la législation. Si, comme le rappelle **Denis Triay**, Président de la Fédération Nationale de l'Autre Cercle, « *une personne LGBT+ sur deux n'est pas visible dans son environnement de travail, et une sur trois a déjà subi un acte de LGBT-phobie* », des changements de culture peuvent véritablement faire progresser ces questions. Nous sommes tous concernés par l'urgence de changer de modèle, l'entreprise ne doit laisser personne au bord de la route.

C'est le pari qu'a fait Transdev, entreprise de services dont la valeur ajoutée se trouve directement chez ses 70 % de conductrices et conducteurs. Alors que les difficultés de recrutement sur ces fonctions sont majeures, avec un impact sur la vie des villes et des territoires, Transdev a mis en place une approche innovante, opérant un changement total de son modèle, avec de nouveaux outils et de nouvelles méthodes. **Caroline Gonin**, DRH du groupe, raconte : « *Nous voulons radicalement changer notre approche pour élaborer le planning de nos conducteurs : alors que jusqu'ici nous partions des contraintes externes, ce qui avait pour effet de dédier les plannings les plus difficiles aux plus jeunes collaborateurs, nous développons une autre méthode en partant de leurs demandes.* » Après des premiers tests menés aux Pays-Bas et aux États-Unis, les retours sont très positifs : 90 % des demandes des conducteurs ont pu être acceptées. Concrètement, cela signifie une répartition plus juste et inclusive du travail de première ligne. Car la transition ne concerne pas que les métiers cadres.

41

COMMENT, AUJOURD'HUI, L'ENTREPRISE PEUT-ELLE ÊTRE MOTRICE en termes de progrès social ? Longtemps, cela a correspondu à la promesse d'offrir un job et des avantages « pour la vie ». Encore récemment, c'était plutôt l'idée d'un progrès social assuré via les retombées de la croissance qui dominait. Desormais, d'autres perspectives se dessinent. Celles d'un rôle humaniste des entreprises.

SOCIALE ET SOLIDAIRE

Les structures de l'ESS ont assurément un temps d'avance quand il est question de progrès social, leurs missions étant viscéralement porteuses de sens et utiles au plus grand nombre. En revanche, elles peuvent être confrontées à un défi organisationnel pendant les périodes de croissance : comment changer d'échelle sans perdre de vue l'intérêt général ? Pour les aider à résoudre cet apparent dilemme, La France s'engage, fondation reconnue d'utilité publique depuis 2017, accompagne pendant trois ans les innovations sociales lauréates via un dispositif sur mesure, pensé à 360° pour répondre à leurs problématiques. Le programme comprend notamment des conseils stratégiques, juridiques en communication et en coaching. **Enora Hamon**, Directrice générale adjointe, raconte : « *En 2021, nous avons vu une forte augmentation des projets liés à la solidarité, à la lutte contre l'isolement et à l'accompagnement des aidants. De manière générale, les thématiques qui reviennent*

fréquemment sont liées à l'inclusion, l'insertion et l'éducation des plus fragiles. » Cependant, malgré l'attractivité supposée du secteur, « *nous observons une difficulté à recruter. Parmi les 218 structures que nous avons accompagnées, nous remarquons que l'entrepreneur social doit souvent apprendre à devenir manager sans oublier son projet initial.* » Aussi, pour garantir la promesse de progrès social, plusieurs bonnes pratiques ont émergé. L'association La Cloche a fait le choix d'inclure dans ses AG ses bénéficiaires sans-abris pour qu'ils aient voix au chapitre. Entourage, autre association lauréate, a créé un comité de la rue qui rassemble ses bénéficiaires, invités à donner leur avis sur les programmes. L'association Les Petites Cantines, réseau de cantines de quartier, a quant à elle proposé à ses équipes la semaine de quatre jours. Sa conviction : pour fidéliser ses salariés et attirer les talents, il faut aussi faire preuve d'innovation sociale dans le management. En l'occurrence, offrir du temps.

ABORDER – ENFIN – CERTAINS SUJETS

Autre échelle, autres enjeux : le Groupe ENGIE, avec ses 170 000 collaborateurs, travaille également à la question du progrès social. Cela se fait notamment via certains marqueurs forts concernant la question de l'égalité entre les femmes et les hommes : un sujet saisi à bras-le-corps par **Élisabeth Richard**, Directrice

42

des Relations avec la société civile chez ENGIE et membre du Haut Conseil à l'Égalité. « *Je suis engagée depuis plus de quinze ans sur le sujet des femmes, ce qui m'amène à aborder de nombreuses questions : égalité salariale, leadership, maternité, parentalité. Et aussi, les violences faites aux femmes.* » Ce sujet, qu'elle souhaitait aborder de longue date, avait de la difficulté à émerger car, longtemps, il a été un impensé des entreprises, relégué à la sphère privée. Avec le confinement, Élisabeth Richard a été témoin de situations de violences que vivaient certaines collaboratrices. « *J'ai immédiatement alerté Jean-Pierre Clamadiou, alors dirigeant du Groupe, qui a donné son aval pour que nous agissions concrètement. Depuis, avec le soutien de Catherine MacGregor, sur les factures que nous adressons à nos 8 millions de foyers clients, tous les numéros utiles dans les cas de violences familiales sont mentionnés. Nous avons également créé une coalition pour mener des actions de grande ampleur avec l'État français, des associations et d'autres groupes industriels. Nous voulions montrer que le sujet de la violence faite aux femmes se combat aussi dans les entreprises et que celles-ci ont un rôle majeur à jouer.* »

SE SAISIR DES OUTILS

Parfois, la réflexion doit s'aborder en termes méthodologiques. Si les entreprises savent aujourd'hui mesurer la diversité et le niveau d'inclusion liés au handicap, à l'âge, au genre,

elles s'avèrent dépourvues quand il s'agit de diversité relative à l'origine sociale, géographique ou culturelle de leurs salariés. Or, comme le rappelle **Élisabeth Moreno**, ministre déléguée chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances dans le gouvernement de Jean Castex, « *pour que les recruteurs, les CEO, les managers, comprennent le sujet de la diversité et ce que l'on attend d'eux sur ce point, il faut impérativement qu'ils aient les bons outils. C'est fondamental si on veut que les choses bougent, car la loi seule ne suffit pas.* » Aujourd'hui, on le sait, la meilleure prise en compte de la diversité et de l'inclusion est directement liée à la performance, l'attractivité et la capacité d'innovation des organisations. Pour agir, il faut néanmoins disposer d'un langage commun. C'était l'idée de l'Index diversité et inclusion dans le monde professionnel, résultat d'un travail collectif entre acteurs publics, associations spécialisées, entreprises et administrations de l'État et accompagné dans sa mise en œuvre par des tiers qualifiés (Cnil, Ipsos, Tenzing). Neuf organisations ont souhaité l'expérimenter volontairement à la fin de l'année 2021. Ce qui a permis de diffuser le questionnaire de l'index à près de 122 000 salariés et d'obtenir 38 400 réponses. Sur la base de ce retour d'expérience, les organisations seront épaulées par un groupe de travail pour construire leur feuille de route.

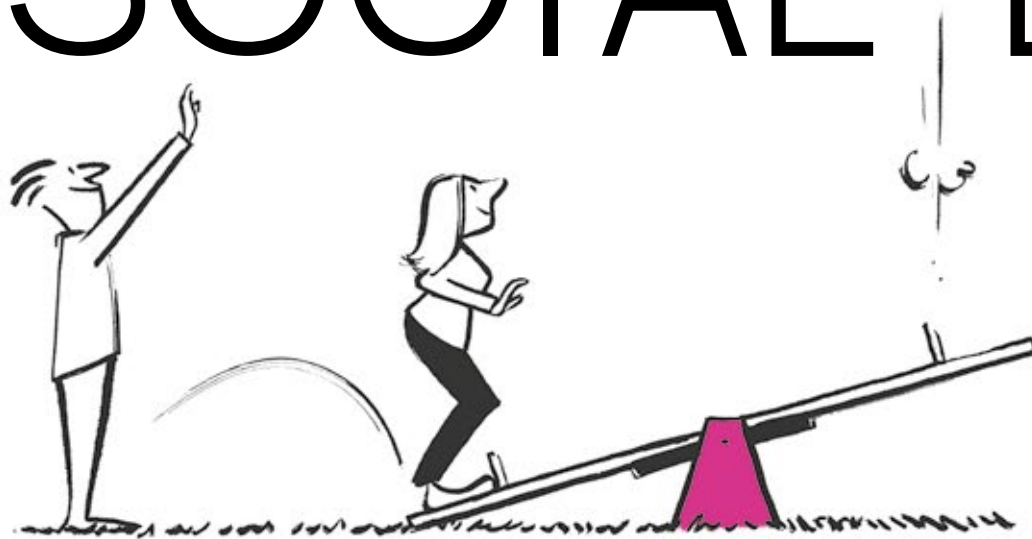


DÉMONTRER

43

DÉMONTRER
UNE
UTILITÉ

SOCIAL E



ACTION!



**SYLVAIN
REYMOND**

Directeur général
Les entreprises s'engagent

44

Trop souvent, la France s'est passée des entreprises quand il s'agissait de prendre en charge les grands enjeux de société. Quand le président de la République lance Les entreprises s'engagent en 2018, il part, au contraire, du postulat que l'État n'a plus tout à fait le monopole de l'intérêt général. Il estime que, seul, l'État ne peut pas tout. Et il prend acte que les citoyens attendent désormais des entreprises qu'elles agissent pour le bien commun.

Depuis quatre ans, nous encourageons ainsi les entreprises à s'engager pour améliorer et optimiser la politique publique qui les concerne directement. Nous proposons des ressources, des guides, des dispositifs d'appui et d'accompagnement pour mettre concrètement en œuvre des engagements à court et moyen termes. C'est notre manière de consacrer la vision portée par la loi Pacte, qui pose les jalons d'une entreprise citoyenne, un modèle d'engagement à la française.

Pour nous, l'enjeu est à la fois de donner envie et de simplifier l'accès à l'engagement, quel qu'il soit. Alors que nous étions initialement tournés essentiellement vers la question de l'emploi, nous avons évolué pour couvrir désormais l'ensemble du spectre des engagements sociaux, sociétaux et environnementaux. À travers des actions pour intégrer les personnes en situation de handicap, pour rapprocher l'école du monde de l'entreprise, pour penser la transition écologique... Nous enrichissons en continu nos propositions d'engagement.

« Nous avons besoin de la force de frappe des entreprises pour répondre aux grands défis du siècle. »

**JOSÉPHINE
LABROUE**

Directrice générale adjointe
Les entreprises s'engagent



45

Par-dessus tout, nous cherchons à fédérer sur l'ensemble du territoire les entreprises, mais aussi les services de l'État et les collectivités, des décideurs, des associations et des leaders engagés issus de toutes sphères, qui œuvrent d'une même voix pour coconstruire une société inclusive et un monde durable. Ces coalitions inédites, qui prennent aujourd'hui la forme de clubs départementaux Les entreprises s'engagent, sont essentielles pour passer à l'échelle. Car nous savons que l'entreprise a cette capacité d'accélérer des innovations, des solutions pour la société dans son ensemble, mais elle ne peut pas réussir seule. La crise du Covid-19 ou le conflit en Ukraine le montrent. Nous avons besoin de cette force commune pour avancer plus vite, dès maintenant.

Pour tous les dirigeants qui se lancent, nous devons changer les règles du jeu et leur donner les moyens de leurs ambitions citoyennes. Pour construire un monde meilleur et plus durable, l'entreprise doit être accompagnée.

REPRODUCTION INTERDITE

A graphic design featuring the words "SINSPIRER" repeated diagonally in large, black, sans-serif capital letters. Overlaid on the right side is a cluster of bright pink dots of varying sizes, with the word "SINSPIRER" written in white, outlined, sans-serif capital letters across them. In the top left corner, there is a grey diagonal banner with the text "REPRODUCTION INTERDITE" in white, sans-serif capital letters.



1

CES NOUVEAUX ● PR●DUITS ● QUI CHANGENT LA D●ONNE

1. LVMH

LES SNEAKERS UPCYCLÉES DE VIRGIL ABLOH

Les LV Trainer Sustainable, conçues en Italie, sont composées à 90 % de matières recyclées et biosourcées. Les lacets sont fabriqués à partir du recyclage de déchets plastiques. Le packaging est en kraft brut et la housse feutrine en Tencel avec une empreinte environnementale optimisée, mais aussi une réinvention des codes de la désirabilité. Pour **Hélène Valade**, Directrice Développement Environnement du Groupe, « *ce qui est fascinant, c'est qu'on change véritablement les codes de ce qui est beau. Pour un groupe comme LVMH, avec une grande capacité d'entraînement, cela peut avoir un impact considérable* ». La durabilité devient même une contrainte positive au cœur du processus créatif, pour inventer les nouveaux codes du savoir faire rêver. « *C'est une source d'inspiration, dont se saisissent les plus grands créateurs et ceux de demain, on le voit à travers notre partenariat avec la Saint Martin's School.* »

2. BACK MARKET

LE SMARTPHONE RECONDITIONNÉ

Minerais et terres rares, eau, plastique, verre... Chaque étape de la vie d'un smartphone, de l'extraction des matières premières à sa fin de vie, en passant par sa fabrication, son transport et son utilisation, contribue largement à l'épuisement des ressources. D'après l'Ademe, acheter un smartphone reconditionné plutôt que neuf, c'est éviter en moyenne l'extraction de 82 kilos de matières premières et la production de 23 kilos de gaz à effet de serre. Alors, pour valoriser le reconditionné, Back Market a commencé par établir de nombreux standards de qualité afin de créer toutes les conditions de la confiance pour les consommateurs, pour ne donner plus aucune raison factuelle d'acheter du neuf. Ensuite, l'attractivité du reconditionné est le résultat d'un travail de fond pour faire changer la perception du grand public sur ces produits. Pour **Camille Richard**, Head of Sustainability chez Back Market, « *le reconditionné ne doit pas être synonyme de honteux, mais au contraire de quelque chose que l'on peut revendiquer. Nous devons déplacer le curseur de la fierté* ».

2



3. TEREOS

LES PROTÉINES VÉGÉTALES

D'après l'Ademe, un repas avec du bœuf émet en moyenne 7 kilos de CO₂, soit 14 fois plus qu'un repas végétarien, et il faut près de 120 mètres carrés de surface agricole pour produire 1000 kilocalories de bœuf. Transformer notre alimentation est un levier crucial pour entrer dans un modèle responsable. Si les protéines végétales existent depuis déjà longtemps, est venue l'heure de démultiplier l'offre, afin qu'elles deviennent de véritables habitudes de consommation au-delà des consommateurs cibles initiaux. C'est l'ambition de la gamme Ensemble™ de Tereos. Pour **Guillaume Planque**, Directeur général d'Ensemble™, « *cette nouvelle filière protéines constitue un moyen d'accélérer notre entrée dans un modèle d'alimentation diversifiée, durable au niveau planétaire, et de valoriser à plein notre agriculture et nos innovations technologiques* ».



3

4. L'ORÉAL

LES RECHARGES KÉRASTASE

Une bouteille de shampoing réutilisable, entièrement composée d'aluminium recyclé et recyclable, ainsi qu'une recharge souple. Ce duo réduit les déchets plastiques associés aux bouteilles de shampoing à usage unique, une recharge permettant d'utiliser 82 % de plastique en moins que deux bouteilles de shampoing de 250 millilitres. Une nouvelle offre clé pour **Hervé Navellou**, Président de L'Oréal France : « *La sobriété seule ne suffira pas, je crois beaucoup au pouvoir de l'innovation pour inventer les usages de demain et les nouveaux business models associés, de la conception à la consommation, en passant par la production.* » Sans renier le plaisir d'utilisation, ni impacter le pouvoir d'achat qui reste une, si ce n'est « la » préoccupation majeure, l'écoconception est au cœur de l'accessibilité des biens responsables et du développement de nouvelles habitudes de consommation, plus respectueuses des ressources et de la planète.

4



48

51

CES FILIÈRES QUI SE TRANSFORMENT

50



● CES MÉTIER ● D'AVENIR

Responsable biodiversité, dépollutionneur, chef cuisinier 3D... Quels métiers durables se dessinent pour demain ? Comment faire évoluer les métiers d'aujourd'hui ? Comment envisager la question de la formation ? Éléments de réponse.

VISER LE CŒUR

Quand il s'agit de faire évoluer son entreprise vers un modèle plus durable, l'action est bien souvent freinée par le manque d'expertises. C'est le constat posé par **Jonas Guyot**, Directeur de la Transformation durable chez LittleBig Connection, dont la mission est d'aider les organisations à identifier des experts externes et à travailler efficacement avec eux. Fermement persuadé que les entreprises ont un rôle clé à jouer pour relever nos plus grands défis sociaux et environnementaux et qu'elles ont des leviers d'action puissants, LittleBig Connection connecte les expertises et les entreprises afin que celles-ci puissent passer à l'action. « *Les entreprises sont sincèrement intéressées pour évoluer. Mais elles ont besoin d'expertises précises pour les y aider. Il y a un réel besoin de nouvelles compétences, à la fois pour être en avance sur les métiers émergents et pour adapter les métiers existants.* » Car Jonas Guyot en est convaincu, le changement concerne tous les métiers. « *Il y a, bien sûr, les nouveaux métiers de la transformation durable – RSE, expertises extra-financières, etc. –, qui nécessitent un apprentissage. Mais il y a aussi et surtout des métiers existants à faire évoluer : par exemple, les RH, le marketing, la finance. Il faut pouvoir*

penser l'évolution de ces métiers pour qu'ils soient en mesure d'avoir un impact positif. » Selon lui, par exemple, le département RSE doit davantage s'attacher à endosser un rôle de catalyseur, de chef d'orchestre. L'un des écueils, lorsqu'une organisation souhaite engager une transformation durable, serait de se tourner vers des actions situées à la marge du cœur du métier. Une tentation compréhensible, ces actions étant rapidement accessibles. Mais, souligne-t-il, « *tous les métiers doivent en réalité être impliqués au plus tôt dans la démarche, afin de ne pas la décrédibiliser ou la voir rapidement s'essouffler* ». Pour évoluer en profondeur, il faut donc s'attaquer au cœur de tous les métiers.

LEURS MÉTIERS APRÈS NOUS

85 % des métiers de 2030 n'existeraient pas encore, selon une étude de Dell parue en 2017. Autrement dit, la quatrième révolution industrielle – celle de la robotique, de l'intelligence artificielle, des objets connectés, du métaverse... – est en train de transformer notre économie à une vitesse exponentielle. S'il était d'ores et déjà bien érodé, le triptyque études-travail-retraite est ainsi en passe d'appartenir à l'Histoire. Ces prévisions sont celles de **Nicolas Hazard**, Président Fondateur d'INCO, société d'investissement solidaire et durable. Devant une telle assertion, difficile d'imaginer orienter sa progéniture, voire d'anticiper sa propre activité demain. Mais Nicolas Hazard se veut optimiste, quoique vigilant : « *Certes, de nombreux emplois vont disparaître, du fait notamment de l'automatisation de certains jobs.*

52

Mais je suis persuadé que d'autres seront créés en parallèle et en quantité supérieure à ceux qui seront détruits. Cependant, on ne passe pas d'un job à un autre sans être formé. Il est donc urgent de nous préparer. » Et, au-delà de la question de la formation initiale, c'est tout le système de formation qu'il s'agit de revoir intégralement. Selon Nicolas Hazard, il s'agit de poursuivre le renforcement de l'apprentissage mais aussi de développer les méthodes alternatives telles que l'Afeste, pour « Action de formation en situation de travail », qui offre la possibilité de se former au sein des entreprises, sans oublier le système de la validation des acquis de l'expérience (VAE). Mais à quoi se former ? Quel est le visage des métiers de demain ? C'est l'objet de son ouvrage *Qu'est-ce qu'on va faire de toi ? 21 métiers du futur à l'ère des robots et de l'intelligence artificielle*. Nanomédecin, réensauvageur, psychologue de robots... nous donnent le sentiment de frôler la science-fiction. En réalité, il s'agit davantage de proposer une projection par rapport à l'existant. Nicolas Hazard le rappelle, « *nous pouvons tous trouver notre place sur le marché, de nombreuses opportunités vont émerger et notamment autour des évolutions qui ont déjà débuté : l'essor des cryptomonnaies couplé à la réalité virtuelle donnera naissance à de nouveaux métiers, tout comme le besoin de nourrir 10 milliards d'individus fera naître le besoin d'élever des criquets, par exemple ! Et puis, demain, ce qui sera recherché sera la complémentarité entre le robot et l'être humain, ce qu'on appelle "la cobotique". L'humain se concentrera sur la capacité à communiquer, à avoir de l'empathie, à analyser*

des problèmes complexes, à inventer... » Dans tous les cas, une évidence se dessine : il faudra désormais se former tout au long de sa vie et acquérir la compétence clé, apprendre à apprendre.

CHANGER DE REGARD

Les métiers de demain impliquent aussi, c'est une évidence, le numérique. Les besoins sont criants : en France, en 2022, ils représentent environ 800 000 postes à pourvoir. Une pénurie qui n'est pas près de se tarir, si l'on en croit **Frédéric Bardeau**, Président et Cofondateur de Simplon – entreprise sociale qui forme gratuitement aux métiers du numérique. Selon lui, le principal frein réside dans les préjugés, tenaces. « *Si on continue de croire qu'il n'y a que des profils bac + 5 ou + 7, hyper tech, qui sont les seuls aptes à exercer ces professions, la tension ira croissant.* » Et ce n'est pas le seul frein : la question du genre, aussi, fait obstacle, avec de moins en moins de femmes dans ces formations et ces métiers. L'enjeu du changement de regard à propos de ces compétences est réel : il est nécessaire que les entreprises osent prendre en alternance des personnes en reconversion ou éloignées de l'emploi, indispensable que les entreprises offrent des parcours numériques internes, comme La Poste qui pratique le « reskilling » en proposant des évolutions en interne vers « des métiers de geek ». Selon Frédéric Bardeau, l'urgence est donc triple : « *Que les pratiques changent au niveau des RH, que la culture de l'alternance progresse massivement, que les regards évoluent sur les profils capables de faire du numérique.* »

CES DÉBATS À SUIVRE

FAUT-IL ÊTRE PLUS INCLUSIF ?

L'adjectif « inclusif » est tendance en entreprise et n'a jamais autant été utilisé que ces deux dernières années. Comme pour toutes les tendances, le piège serait un traitement réactif, expéditif et opportuniste. Un risque qui s'incarne dans la manière dont les organisations commencent à traiter l'enjeu de l'inclusion. Souvent, en marge du cœur d'activité, elles décident de créer une fonction ou un département qui a la charge de traiter ce nouveau « problème », avec, dans le meilleur des cas, un budget associé. En parallèle de cette équipe, au demeurant souvent très bien intentionnée, le reste de l'organisation peut continuer le « business as usual », voire en profiter pour surfer sur la vague d'un nouvel « inclusive-washing ». Ce fonctionnement est la chronique d'un échec assuré. Une étude récente énonçait que 83 % des entreprises considéraient

que l'implication du top management est le facteur clé dans la conduite du changement. Sur l'inclusion comme sur d'autres sujets, les dirigeants doivent être ambitieux et exemplaires : faire leur autocritique, analyser leurs biais et se demander individuellement jusqu'où ils sont prêts à s'engager, avant même de mener la réflexion collective, qui sera, dans tous les cas, défiée par les inerties organisationnelles et machines à excuses internes. Notre conviction est qu'une ambition puissante affichée et un engagement personnel du dirigeant sont clés pour parvenir à être véritablement plus inclusifs demain. Et nous posons donc la question que certains ne sont peut-être pas prêts à entendre : à quand des critères d'inclusion dans l'évaluation des CEO ?

54



Batoul Hassoun
Coprésidente
du Club 21^e siècle

TECHNOCRATIE VS « CORPORATE ACTIVISME » ?

L'Europe est championne de la production de normes dites « durables ». Alors que la NFRD ⁽¹⁾ était la pierre angulaire du reporting extra-financier, deux textes majeurs, « Taxonomie » et « Disclosure », sont venus s'ajouter pour verdifier la finance et donc l'économie mondiale. Mais l'accumulation et l'intrication de textes européens et nationaux rendent encore les dispositifs particulièrement indigestes. Conséquence, les différents acteurs multiplient les démarches de lobbying d'un côté, de renchérissement de standards et notes techniques de l'autre, et alors que les experts nous alertent sur l'urgence absolue d'agir, il faudra probablement dix ans pour que ces réglementations deviennent pleinement opérantes ! Bien que légaliste, je suis convaincue que le temps réglementaire n'est pas adapté à la criticité de notre situation : il est nécessaire de le conjuguer

avec un levier d'action qui est à la portée de chacun d'entre nous : le « corporate activisme » ⁽²⁾. Une illustration ? Une collaboratrice d'une des plus grandes institutions financières de la place de Paris a décidé d'agir pour la mixité. Elle a prévenu l'ensemble de ses prestataires de services qu'ils devraient désormais réunir des équipes mixtes pour se voir confier des projets hautement rémunérateurs. Certains, ayant cru à une plaisanterie, ont vu leurs équipes poliment éconduites et invitées à revenir avec un staff mixte. Six mois plus tard, le pli est pris, l'initiative fait tache d'huile. Courageuse, pragmatique et redoutablement efficace, cette femme nous montre la voie pour accélérer le changement : agissons chacun à notre niveau !

(1) Non-Financial Reporting Directive.
(2) Cf. l'excellent ouvrage d'Alexandra Palt, *Corporate Activisme*.



Sophie Flak
Managing Partner
en charge de l'ESG et
du Digital, membre
du Partners
Committee d'Eurazeo



Éric Hazan
Directeur associé
senior, McKinsey
& Company

QUELLE VALEUR POUR LE TRAVAIL ?

Sur les vingt dernières années, comme l'établissent nos recherches, les entreprises ont peine à juguler une évolution du capitalisme qui a tendu à défavoriser le travail dans le partage de la valeur créée. Certes, la rémunération du travail dans l'économie mondiale reste largement supérieure à celle du capital (25 % de la valeur ajoutée contre 7 %). Mais une érosion s'est produite et, si les ratios étaient restés constants depuis 1995, pas moins de 1200 milliards d'euros supplémentaires seraient allés vers les ménages. Rééquilibrer la répartition des fruits de la croissance constituera donc pour les acteurs économiques un défi d'ampleur. Un enjeu structurel devrait les y inciter : la mutation des facteurs de croissance. Nos études démontrent la part prépondérante qu'ont prise quatre formes de capital – humain, technologique,

d'innovation et de marque – dans la création de valeur ajoutée. Les entreprises qui ont investi simultanément dans tous ces types d'actifs immatériels ont ainsi crû 2 à 2,5 fois plus vite que les autres. Deux implications s'en dégagent : d'abord, cessons de considérer comme des dépenses ces facteurs de compétitivité et, ensuite, mesurons à quel point le capital humain constitue la clé de voûte de la valorisation des autres actifs intangibles. Pour les entreprises, un immense défi de formation ou de requalification des collaborateurs se profile. Elles doivent se muer en usines de production et d'amélioration continue des compétences pour rendre toute sa valeur au travail. On est alors fondé à le penser, le modèle gagnant d'entreprise de demain est celui qui parviendra à « matérialiser le potentiel de l'immatériel ».

55

LES PROJETS QUI NOUS INSPIRENT ●

DE NOMBREUSES ENTREPRISES **ONT DÉJÀ ENGAGÉ** LEUR TRANSFORMATION VERS UN MODÈLE PLUS DURABLE. ALIMENTATION, FINANCE, GESTION DES DÉCHETS, BEAUTÉ... DÉCOUVRONS LES DYNAMIQUES À L'ŒUVRE À TRAVERS QUATRE BUSINESS MODELS. AUTANT DE BONNES PRATIQUES POUR NOUS INSPIRER ET FAIRE **BOUGER LES LIGNES**.





BUSINESS CASES
REPRODUCTION INTERDITE

58

L'ALIMENTATION, CLÉ DE L'ACTION CLIMATIQUE ● En tant qu'entreprise familiale et centenaire, Bel est animé par la volonté de transmettre, d'assurer la pérennité de son activité et celle de son écosystème. C'est au service de cette vision que le Groupe place l'équilibre entre rentabilité et responsabilité au cœur de son modèle d'affaires. Alors que l'alimentation représente un tiers des émissions de CO₂ mondiales, la valeur de l'alimentation dépend de sa capacité à répondre à plusieurs grands enjeux : nourrir une population mondiale croissante, contribuer à la santé, favoriser la durabilité des filières agricoles et d'élevage et lutter contre le réchauffement climatique. Parce que c'est un levier d'action qui concerne chacun, Bel est convaincu que l'alimentation a le pouvoir immense, peut-être plus fort que n'importe quelle autre industrie, de changer la donne. Un pouvoir qui s'accompagne naturellement d'une grande responsabilité, dans laquelle Bel prend toute sa part : celle d'inventer le modèle alimentaire de demain, de démontrer la valeur ajoutée d'une offre décarbonée. C'est fort de cette conviction que le Groupe a annoncé en 2022 sa nouvelle trajectoire climat.

RÉDUIRE LES ÉMISSIONS DE LA FERME À L'ASSIETTE ● En ligne avec l'objectif de limitation du réchauffement climatique à +1,5°C, Bel vise une diminution nette d'un quart de ses émissions de carbone entre 2017 et 2035 et œuvre à la neutralité carbone de sa chaîne de valeur avant 2050. Le Groupe travaille pour cela sur quatre leviers d'action.

- Accomplir la neutralité carbone dans les opérations : Bel investit dans les énergies renouvelables et de nouvelles installations pour contribuer à la neutralité carbone de ses usines en 2025. Il adapte par ailleurs l'ensemble de sa logistique.



- Donner à ses partenaires le pouvoir de réduire leur impact : l'amont laitier représente aujourd'hui 70 % de l'empreinte carbone de Bel. Le Groupe s'engage durablement auprès des exploitations laitières pour leur donner les moyens, notamment financiers, de mettre en place des pratiques d'agriculture régénératrice.
- Donner à tous les consommateurs le choix d'une alimentation plus durable : les marques du groupe Bel ont accompagné plusieurs générations de consommateurs dans l'évolution de leurs habitudes alimentaires. Aujourd'hui encore, Bel fait de ses marques un levier d'engagement des consommateurs, notamment en rééquilibrant son offre entre produits de source végétale et animale. Le Groupe vise à avoir à moyen terme un portefeuille 50 % laitier et 50 % fruit/végétal.
- Intégrer le carbone comme un outil de pilotage : déterminé à faire preuve de transparence et à engager tous ses collaborateurs dans sa démarche, Bel a déployé un outil d'analyse de l'impact carbone à tous les niveaux de décision de l'entreprise. Cet outil offre une vision consolidée, précise et régulière de l'empreinte carbone du Groupe. Mesurer est indispensable pour avancer et engager ses partenaires dans une démarche de progrès. Pour Bel, la réponse à l'urgence climatique par la décarbonation de toute sa chaîne de valeur est un facteur de résilience mais aussi un moteur de performance.



La transition dans nos assiettes ●

59

La réussite du modèle mutualiste

Crédit Mutuel

ACTEUR HISTORIQUE ● Le Crédit Mutuel agit désormais largement au-delà du champ de l'économie sociale et solidaire. Pourtant, l'impact positif sur la société reste au cœur de ses engagements. Son modèle mutualiste résilient et performant l'ancre dans une économie à impact positif depuis cent ans. Il est la preuve qu'engagement social et écologique peut rimer avec efficacité économique. Les clés du succès ? Les valeurs de responsabilité, de solidarité, d'égalité et de proximité.

CE QUI CHANGE TOUT ? ● L'intégralité du capital du Crédit Mutuel est détenue par ses sociétaires ; l'épargne des uns finance les projets des autres. Ce fonctionnement coopératif permet de rester proche des enjeux de la société et de s'inscrire dans le long terme. Mais aussi de faire des choix stratégiques parfois disruptifs, comme le maintien des implantations locales ou l'investissement fréquent sur des projets sociaux, en se détachant de la logique de rentabilité court-termiste.

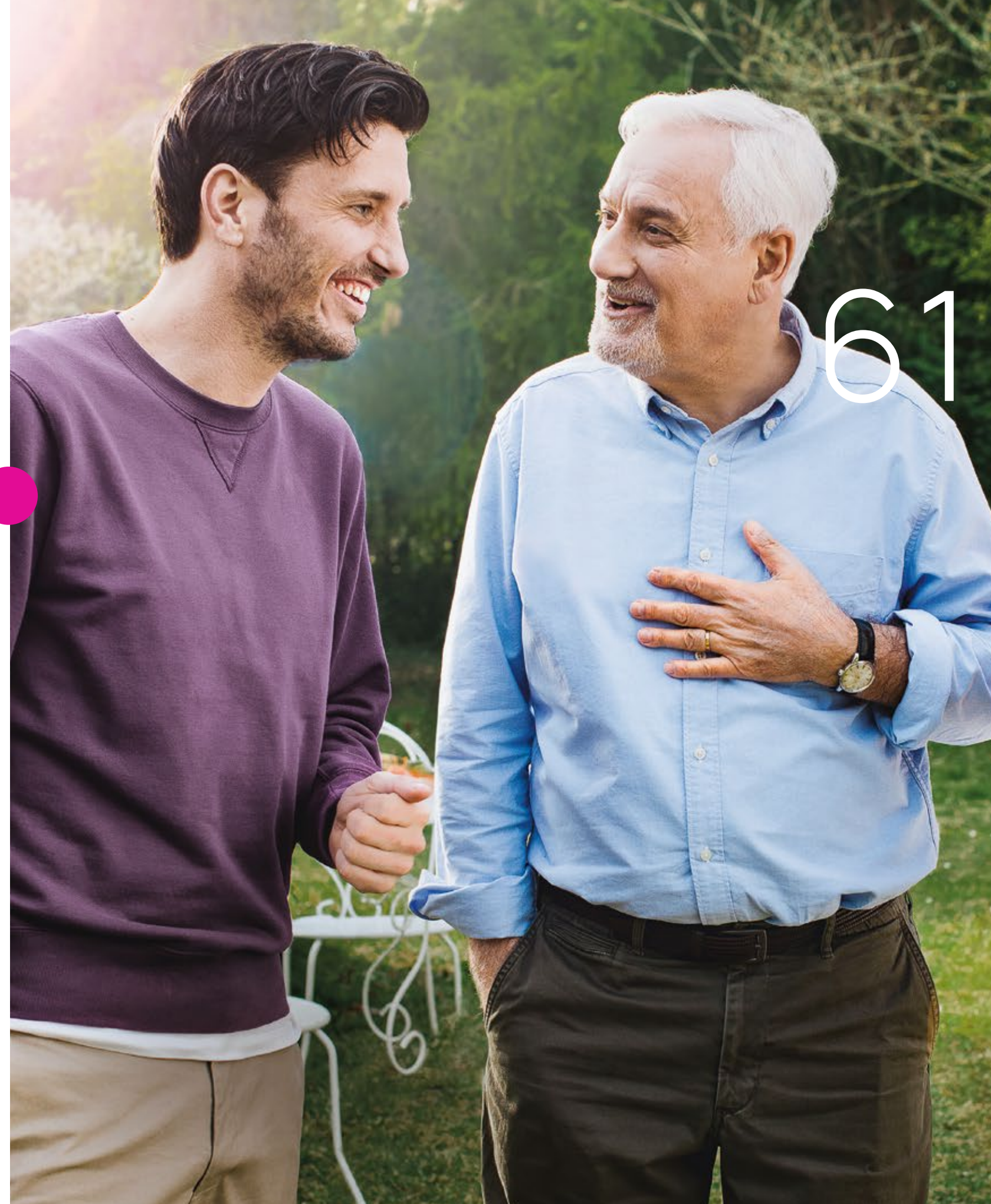
ACTEUR DU PROGRÈS SOCIAL ● Le Crédit Mutuel propose de nombreuses solutions facilitatrices pour ses clients-sociétaires. Par exemple, au plus fort de la crise sanitaire, la suppression des frais d'incident pour les clients en situation de fragilité ou la possibilité pour les personnes ne possédant pas de carte de paiement de retirer des espèces via un SMS quand les guichets sont clos. Puis, à la fin 2021, le Crédit Mutuel fait le choix pionnier de supprimer le questionnaire de santé pour ses clients fidèles. Une initiative pour construire une société plus juste, où la maladie et l'IMC n'interdisent pas de devenir propriétaire de son logement. Une décision reprise par la réglementation avec l'entrée en vigueur au 1^{er} juin 2022 de la fin du questionnaire de santé pour les prêts de moins de 200 000 euros et dont le terme intervient avant le sixième anniversaire de l'em-

prunteur. C'est, enfin, l'une des deux seules banques engagées sur les « prêts avance rénovation », qui permettent d'accompagner financièrement les personnes qui souhaitent rénover leur logement pour en réduire la consommation énergétique mais qui ne peuvent avoir accès à un prêt classique car elles sont trop âgées ou avec des ressources limitées.

FACE À L'URGENCE ÉCOLOGIQUE ● Le Crédit Mutuel a décidé d'accélérer sur les sujets climat et finance durable. Au-delà des actions menées pour réduire l'impact environnemental de ses activités « internes », la banque a décidé d'élargir le scope pour intégrer les externalités liées à son cœur d'activité ; en d'autres termes, ce que l'entreprise finance et comment est allouée l'épargne de ses clients. Le Crédit Mutuel fait ainsi le choix d'accompagner en priorité ceux qui souhaitent se transformer et décide, à l'inverse, de gérer en extinctif les portefeuilles d'activités ayant un impact trop négatif sur le climat – comme le charbon, pour lequel l'arrêt de tous les financements est prévu pour 2030.

Et alors même que le Crédit Mutuel a une logique de rentabilité moins prégnante que les banques cotées en Bourse (pas d'actionnaire, pas de dividende, l'ensemble des résultats sont réinvestis dans la banque), c'est aujourd'hui la banque la plus rentable au regard de sa rentabilité sur actif (ratio des résultats rapportés au total bilan) ! Pour Pierre-Édouard Batard, Directeur général de la Confédération Nationale du Crédit Mutuel, la recette est claire : « *Les entreprises qui réussissent sont celles qui sont capables d'aligner ce qu'elles sont, la façon de faire leur business et leur communication. Une fois que l'on a aligné cela, et que l'on a une éthique vertueuse, on est cohérent et on réussit.* »

60



61



62

©ITE©

L'économie circulaire des emballages et du papier

RESPONSABILITÉ ÉLARGIE • En 1992, année de la tenue du Sommet de Rio, Citeo est créée par les entreprises de la grande consommation et de la distribution pour prendre en charge leur responsabilité élargie de producteur (REP). Procédant directement du principe « pollueur-payeur », la REP impose aux entreprises de contribuer financièrement à la gestion des déchets d'emballages liés à la consommation de leurs produits. Alors qu'elles auraient pu s'acquitter d'une taxe pour respecter cette obligation légale, les entreprises ont choisi d'assumer pleinement cette responsabilité « *au-delà du seuil des usines et bureaux* », pour reprendre les propos d'Antoine Riboud aux Assises du CNPF en 1972. Elles décident de mutualiser leurs ressources, de coopérer et d'innover pour développer ensemble des solutions à même de réduire l'impact environnemental des emballages. Devenue entreprise à mission, Citeo a réaffirmé sa raison d'être en 2020 : engager et accompagner les acteurs économiques à produire, distribuer et consommer en préservant notre planète, ses ressources, la biodiversité et le climat.

UN MODÈLE COLLABORATIF • Au cœur du modèle original de Citeo, on trouve donc deux principes : responsabilité et liberté d'entreprendre. Les positions concurrentielles sont mises de côté. Les responsabilités individuelles sont exercées collectivement. La coopération est délibérée. L'antithèse du chacun pour soi !

Et les résultats sont là. Plus de 13 milliards d'euros ont été mutualisés et investis pour réduire les emballages, les écoconcevoir, assurer des campagnes de mobilisation citoyenne et d'éducation à l'environnement ou collecter les emballages pour pérenniser des filières de recyclage créatrices d'activité économique dans les territoires. Le geste de tri est désormais ancré dans les usages : 72 % des tonnages d'emballages ménagers et 62 % des papiers sont aujourd'hui recyclés.

POUR LE BIEN COMMUN • Ces avancées majeures sont ainsi le fruit d'une alliance inédite entre des acteurs publics et privés à l'échelle locale comme nationale. Associations, filières matériaux, filière recyclage... Citeo est au cœur d'un vaste écosystème de parties prenantes qu'elle fédère et anime pour faire émerger les meilleures solutions. Pour Jean Hornain, Directeur général, « *de l'écoconception des emballages par les entreprises à la mise en place des bacs de tri dans l'espace public, c'est la combinaison de l'action de tous les acteurs qui fait la réussite de l'économie circulaire* ».

Au fond, la légitimité du modèle de Citeo s'appuie sur un postulat puissant : l'atteinte d'un objectif collectif peut répondre aussi à des intérêts individuels, qui sont le déclencheur du passage à l'acte. La mise en place de l'extension des consignes de tri illustre la réussite de ce modèle collaboratif au service du bien commun.

63

Une beauté clean et écologique

L'ORÉAL

64

EN MATIÈRE DE RSE ● L'Oréal est l'un des précurseurs dans le domaine de la RSE. Dès 2013, l'entreprise prend un virage clé en lançant son premier programme formel de responsabilité sociétale et environnementale, « Sharing Beauty With All ». Il est suivi en 2020 du programme « L'Oréal pour le Futur », qui fixe des objectifs mesurables à l'horizon 2030 pour limiter l'impact de ses activités sur le climat, l'eau, la biodiversité et les ressources naturelles.

EN MATIÈRE DE DÉCARBONATION ● Le Groupe s'est doté d'une feuille de route particulièrement ambitieuse afin de respecter les objectifs de l'Accord de Paris sur le climat. En plus de diminuer sa consommation énergétique, L'Oréal s'est engagé à utiliser 100 % d'énergies renouvelables sur l'ensemble de ses sites d'ici à 2025. En France, 10 usines sur 11 contribuent déjà à la neutralité carbone, et le Groupe a été reconnu, six années consécutives,

leader mondial en matière de développement durable par le Carbon Disclosure Project (CDP), une organisation à but non lucratif qui fait référence en la matière. Le fruit d'une démarche de long terme. Mais la question des limites planétaires ne s'arrête pas au sujet du carbone. Elle prend en compte la protection de la biodiversité, partout où le Groupe est implanté, la gestion durable des ressources, des déchets et des emballages. Sur l'eau, sujet clé, L'Oréal développe des solutions innovantes pour limiter le gaspillage (optimisation des procédures de lavage, réutilisation des eaux de pluie, installation de systèmes de recyclage d'eau). Les résultats sont là. Depuis 2005, les usines et centrales du Groupe ont réduit de 55 % leur consommation d'eau. Et pour embarquer ses partenaires dans cette démarche, L'Oréal innove et teste de nouveaux projets. En 2018, par exemple, L'Oréal a annoncé le développement d'un pommeau de douche capable de rincer un shampoing avec 2,4 litres d'eau (au lieu

de 7 habituellement utilisés), grâce à un partenariat avec la start-up Gjosa, qu'il a ensuite mis à la disposition des partenaires coiffeurs. Car cette transformation doit embarquer toute la filière, les parties prenantes, clients et fournisseurs. Associer l'écosystème à la transformation est d'ailleurs l'un des piliers du programme « L'Oréal pour le Futur ». Travailler de pair avec ses partenaires pour les aider à améliorer leurs performances en matière de développement durable, et faire en sorte que leurs politiques deviennent aussi exigeantes que celles du Groupe, est un levier majeur pour accélérer et réduire son empreinte sur les ressources.

ACCOMPAGNER LES CONSOMMATEURS ● Au bout de cette chaîne de valeur, le consommateur est un maillon clé. Par ses choix, il a le pouvoir de faire évoluer des pratiques. Modifier les comportements est un moteur majeur de changement d'échelle en

matière de responsabilité. Et pour l'aider à faire des choix éclairés, L'Oréal mise sur la transparence. En utilisant la force de sa marque, L'Oréal se donne pour devoir d'influencer et de sensibiliser. Pour cela, le Groupe souhaite s'appuyer sur des outils comme l'EcoBeautyScore, fruit d'un consortium lancé en 2022 associant 36 entreprises du secteur de la cosmétique - LVMH, Henkel, Unilever et Natura & Co, etc. - ainsi que des associations professionnelles. Son objectif ? Bâtir une méthodologie commune pour mesurer l'impact écologique des produits cosmétiques et diffuser un « éco-score » pour les produits de l'ensemble du secteur. À la manière du Nutri-Score pour l'industrie alimentaire, chaque produit évalué reçoit une note globale de A à E répondant à des critères communs et visibles.

Car transformer les usages et faire évoluer les consciences sont une étape incontournable d'une transformation pérenne, voulue plus que subie, à la hauteur des défis environnementaux et sociaux.

65



C'est le **mouvement**
de collaborateurs d'Havas Paris
dédié aux nouvelles idées,
pratiques et leaders
qui façonnent le visage
d'une économie, en pleine
« purpose revolution ».

L'ADN #NEWDEAL

NOTRE MISSION

Donner un coup de projecteur sur les idées, les pratiques et les leaders qui réinventent les modèles d'entreprise et les partager au sein de notre communauté.

NOTRE MARQUE DE FABRIQUE

- Des convictions autour d'un nouveau leadership conciliant performance économique et impact positif sur la société.
- Un réseau de plus de 1500 leaders de la transformation des entreprises.
- Des contenus éditorialisés.

NOTRE LÉGITIMITÉ

La position centrale d'Havas et de ses collaborateurs dans l'économie et la société française nous permet de participer, à notre manière, à la transformation positive des entreprises.

L'ÉCOSYSTÈME #NEWDEAL

DES RENDEZ-VOUS

#NEWDEAL emprunte les codes de la réunion publique pour témoigner et partager des engagements, actions, initiatives et projets concrets, à travers des rencontres mensuelles ouvertes ou en petit comité autour d'une personnalité ou d'une thématique.

DES CONTENUS/MÉDIAS

Entre décryptage de concepts et nouvelles tendances, une dizaine de collaborateurs d'Havas travaillent quotidiennement à produire des contenus courts et efficaces pour faire comprendre les nouvelles problématiques et mettre en avant les nouveaux leaders. Notes, data, fiches de lecture ou vidéos viennent animer notre communauté sur LinkedIn. La revue #NEWDEAL assure, de son côté, le prolongement des échanges tenus tout au long de l'année.

UNE COLLECTION

En partenariat avec Télémaque, #NEWDEAL a lancé en septembre 2022 sa collection d'ouvrages, qui donne la parole à ceux qui réinventent les pratiques de l'entreprise pour mieux concilier recherche de performance et impact positif. Le premier ouvrage, *Entreprises à impact – Comment les nouveaux leaders peuvent (vraiment) changer le monde*, par Isabelle Grosmaître, est paru le 10 septembre.

LA #NEWDEAL WEEK

Un temps fort annuel sur 3 soirées, médiatisé par Europe 1 et *Le Journal du dimanche*, autour des grands témoins de cette transformation. Notre première édition, en septembre 2022, a rassemblé 40 speakers (leaders d'entreprise, universitaires, acteurs de l'économie sociale et solidaire, etc.), 300 participants, 70 entreprises représentées et 30 collaborateurs impliqués dans l'événement.



Vous voulez nous rejoindre et participer à la purpose revolution ? Contactez-nous via notre page LinkedIn !

Pour aller plus loin

Emmanuel Faber. *Ouvrir une voie
– L’emblématique patron de Danone
partage ses engagements.*
Éditions Paulsen – Guérin, 2022.

Antoine Frérot et Rodolphe Durand.
L’Entreprise de demain – Pour un nouveau récit.
Flammarion, 2021.

Olivia Grégoire. *Et après ?
Pour un capitalisme citoyen.*
Le Cherche-Midi, 2021.

Isabelle Grosmaître. *Entreprises à impact
– Comment les nouveaux leaders peuvent
(vraiment) changer le monde.*
Télémaque, 2022.

Inès Leonarduzzi. *Réparer le futur
– Du numérique à l’écologie.*
Éditions de l’Observatoire, 2021.

Marine Miller. *La Révolte – Enquête sur
les jeunes élites face au défi écologique.*
Seuil, 2021.

Guillaume Poitrinal. *Pour en finir
avec l’apocalypse – Une écologie de l’action.*
Stock, 2022.

Paul Polman et Andrew Winston.
*Net Positive – How courageous companies
thrive by giving more than they take.*
Harvard Business Review Press, 2021.

Eva Sadoun. *Une économie à nous
– Changer de regard pour redéfinir
les règles du jeu.*
Actes Sud, 2022.

**Patrick Scheyder, Pierre Gilbert
et Nicolas Escach.** *Manifeste pour
une écologie culturelle – « L’écologie
sera culturelle ou ne sera pas ».*
L’ADN, 2022.

The Shift Project. *Climat, crises : le plan
de transformation de l’économie française.*
Odile Jacob, 2022.

Julien Vidal. *2030 glorieuses – Utopies
vivantes.* Actes Sud, 2022.

MERCI... À TOUS CEUX QUI S’ENGAGENT AU QUOTIDIEN POUR #NEWDEAL

Dylan Buffinton
Roxane Certner
Amélie Chabrol
François D’estais
Juliette Gayraud
Julie Gonce-Mayeux
Marion Hivert
Charlotte Lazimi
Marianne Lescure
Anouk Merle
Marie Moirand
Nicolas Narcisse
Erwan Péron
Marine Remoué
Marion Rungette
Aude-Marguerite Schmitt
Séverine Soubie

Contactez-nous :
amelie.chabrol@havas.com
marion.rungette@havas.com

Suivez-nous sur LinkedIn :
#NEWDEAL

ILS ONT CONTRIBUÉ À CE NUMÉRO

Vincenzo Esposito Vinzi (ESSEC Business School) ● Inès Leonarduzzi (Digital For The Planet) ● Jean Moreau (Phenix) ● Élisabeth Richard (ENGIE) ● Mehdi Coly (Time for the Planet) ● Hélène Valade (LVMH) ● Frédéric Bardeau (Simplon) ● Gilles Finchelstein (Fondation Jean-Jaurès) ● Romain Troublé (Fondation Tara Océan) ● Christophe Babule (L'Oréal) ● Isabelle Grosmaître (Goodness & Co) ● Bertrand Badré (Blue like an Orange) ● Frédéric Médard (Bel) ● Pierre-Édouard Batard (Crédit Mutuel) ● Cécile Béliot (Bel) ● Antoine Yeretzian (AXA Climate) ● Marion Scheiff (Les Collectifs) ● Denis Triay (L'Autre Cercle) ● Caroline Gonin (Transdev) ● Enora Hamon (La France s'engage) ● Élisabeth Moreno (ministère chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances) ● Sylvain Reymond (Les entreprises s'engagent) ● William Arkwright (ENGIE Green) ● Sophie Mazoué (groupe RATP) ● Anne-Sophie Alibert (PUR Projet) ● Jonas Guyot (LittleBig Connection) ● Hervé Navellou (L'Oréal France) ● Camille Richard (Back Market) ● Gaëlle Toussaint (Tereos) ● Nicolas Hazard (INCO) ● Batoul Hassoun (Club 21^e siècle) ● Sophie Flak (Eurazeo) ● Éric Hazan (McKinsey & Company) ● Jean Hornain (Citeo)



HAVAS
PARIS