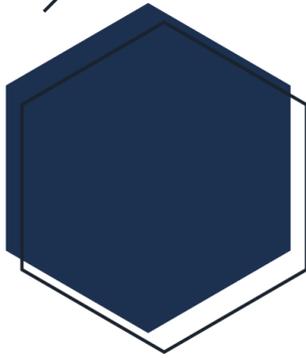


VERS UNE ENTREPRISE à IMP'ACTES

De l'intention à l'action





SOMMAIRE

À PROPOS D'ENTREPRISE ET PROGRÈS •	4
MOT DES PRÉSIDENTS DE CHANTIER • •	6
À RETENIR • • • • • • • • • •	9
INTRODUCTION • • • • • • • • • •	14
10 ACTES D'ENTREPRISE ET PROGRÈS • DE L'INTENTION À L'ACTION !	20
1- DU « MOINS » VERS LE « MIEUX » : OPTER POUR LA MAXIMISATION DE L'IMPACT POSITIF	21
ACTE 1 : ALIGNEZ VOTRE IMPACT SUR VOTRE RAISON D'ÊTRE	22
ACTE 2 : CHOISISSEZ VOS COMBATS • • • • • • • • • •	27
ACTE 3 : AGISSEZ SANS ATTENDRE LES RÉGLEMENTATIONS •	32
ACTE 4 : PLACEZ L'INNOVATION AU SERVICE DE VOTRE IMPACT	37

2- L'IMPACT AU CŒUR D'UNE NOUVELLE PERFORMANCE INTÉGRÉE : ALLIER FINANCE & ESG **42**

ACTE 5 : CONJUGUEZ IMPACT ET FINANCE POUR UNE MEILLEURE PERFORMANCE GLOBALE . . . 43

ACTE 6 : PILOTEZ VOTRE IMPACT AU CŒUR D'UNE PERFORMANCE GLOBALE 50

ACTE 7 : PLACEZ LA DAF COMME NOYAU DE L'IMPACT . . . 57

3- L'IMPACT AU CENTRE DE LA RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES : AGIR COLLECTIVEMENT **61**

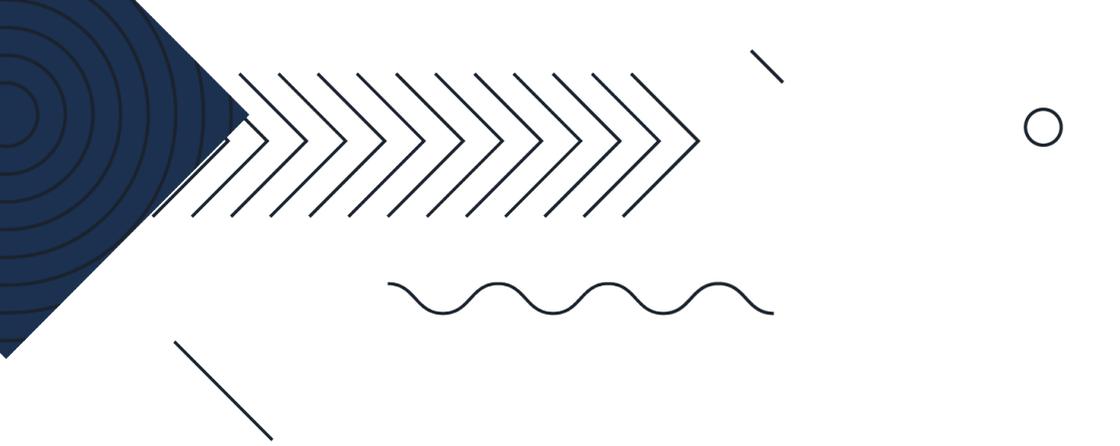
ACTE 8 : TRANSFORMEZ VOS COLLABORATEURS EN ACTIVISTES . . . 62

ACTE 9 : SOYEZ MOTEUR DE VOTRE IMPACT LOCAL, OÙ QU'IL SOIT SUR LES TERRITOIRES 66

ACTE 10 : ENGAGEZ-VOUS COLLECTIVEMENT DANS UN MOUVEMENT « IMP'ACTIVISTE » . . 72

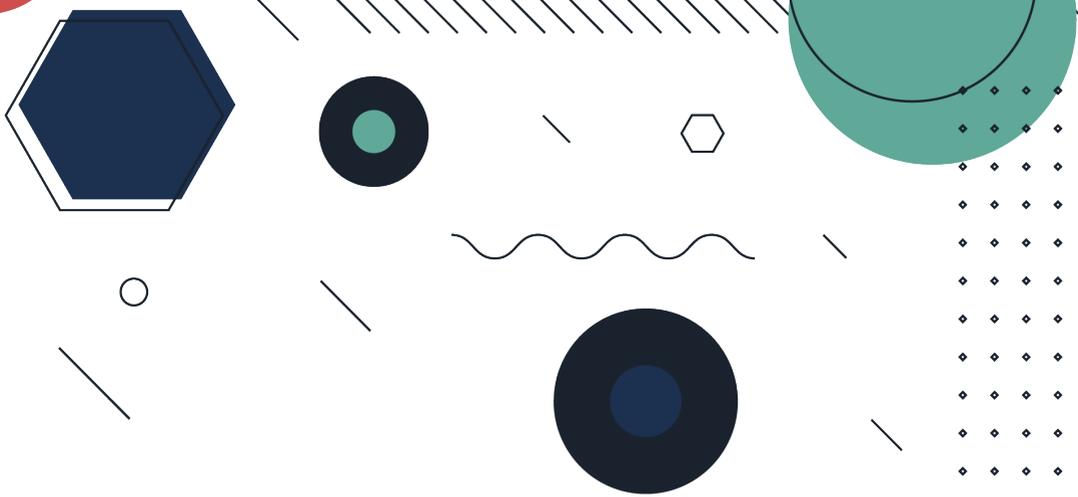
CONCLUSION **77**

REMERCIEMENTS **79**



À PROPOS D'ENTREPRISE ET PROGRÈS

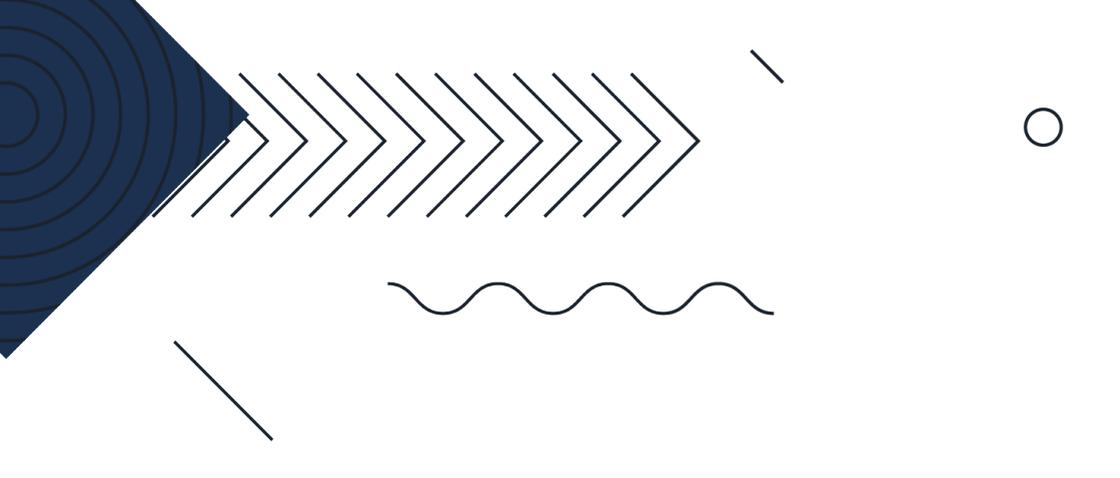




Entreprise et Progrès est un think & do tank dont la mission est d'accélérer les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes pour faire progresser le progrès social.

Depuis plus de 50 ans, Entreprise et Progrès cherche à transformer la société pour allier responsabilité sociale, environnementale, et économique : en réunissant les dirigeants sensibles à la création de valeurs et pas seulement de la valeur actionnariale, en révélant au grand public ces dirigeants pionniers pour susciter l'envie de tous, en agissant auprès des leaders politiques et économiques pour que le changement s'accélère.

À ce titre, l'association agit en coopération et concertation avec les institutionnels, les politiques, les académiques et les experts pour être le trait d'union avec les responsables d'entreprises qui portent une vision du progrès pour la société, un progrès responsable et utile pour tous, qui serve une société régénérative, optimiste et moins inégalitaire.



MOT DES PRÉSIDENTS DE CHANTIER





Christine Durroux : Associée chez Kea & Partners



Vincent Perrotin : Directeur RSE et Secrétaire du Comité des parties prenantes du groupe FDJ



Sylvie Borias : Directrice RSE et communication corporate du groupe Bel

Début 2020 démarraient nos réflexions sur un chantier de travail initialement baptisé « L'impact a-t-il encore un sens ? », à la suite des travaux d'Entreprise et Progrès sur la raison d'être. Nous n'imaginions pas à quel point la pandémie et ses soubresauts poseraient avec autant d'acuité la question du sens et de l'impact de nos actions et de nos organisations.

L'urgence de ce thème, sa pertinence et sa vastitude nous ont fait tenir la barre dans la tempête des différents confinements et les défis pratiques qu'ils ont posés.

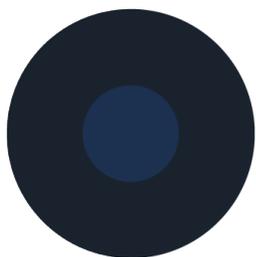


Nous avons maintenu notre cap : 6 conférences et débats entre « distanciel » et « présentiel » tout au long de l'année 2021, une quinzaine de contributeurs variés et de haut niveau (experts, politiques, financiers, dirigeants d'entreprises) et de nombreux participants nous ont permis de définir les différentes dimensions de l'impact, de cerner et poser les véritables enjeux et dilemmes, et par-dessus tout, de tirer des enseignements et préconisations sinon pratiques, du moins pertinents, pour guider les dirigeants et dirigeantes d'Entreprise et Progrès.

Ainsi nous avons finalement rebaptisé ce chantier « L'impact en actes, de l'intention à l'action », avec la volonté non seulement de s'inspirer et de se nourrir des différents débats et contributions, mais aussi de faire émerger les « 10 Imp'actes », les actes clés, témoins de la volonté de notre association de promouvoir l'entreprise comme moteur d'un impact positif pour tous. Au cœur de ce chemin : la nécessité de rester cohérent avec la raison d'être et de se positionner sur un impact ciblé en regard des activités de l'entreprise, congruent avec sa stratégie, un impact qui se voit et se mesure, un impact élargi qui engage et entraîne l'ensemble de nos organisations, parties prenantes et écosystèmes.

En matière d'impact, copier n'est pas voler : compte tenu de la richesse des débats qui nous ont animés, nous vous encourageons à aller chercher dans ce guide non seulement les recommandations présentées ci-dessous, mais aussi les pépites, citations et exemples concrets qui les illustrent et parsèment les différents chapitres. C'est aussi en apprenant les uns des autres que nous pourrons continuer ensemble à mettre nos organisations en mouvement, pour un nouveau progrès plaçant l'impact au cœur.

Bonne lecture !



À

RETENIR

LES 10 ACTES D'ENTREPRISE ET PROGRÈS : DE L'INTENTION À L'ACTION

1 DU "MOINS" VERS LE "MIEUX" : OPTER POUR LA MAXIMISATION DE L'IMPACT POSITIF

ACTE 1 : ALIGNEZ VOTRE IMPACT SUR VOTRE RAISON D'ÊTRE

Il n'est pas question de se contenter d'énoncer un slogan creux ; la raison d'être est là pour donner une direction, un cap. Telle une boussole, elle doit guider l'entreprise vers l'impact.



— Montrez l'exemple et osez bousculer les normes établies, prenez de nouvelles voies en dehors des sentiers battus, loin du business classique. Le chemin compte au moins autant que la destination.

— Faites preuve de courage et d'audace, assumez une part d'incertitude, acceptez d'échouer et apprenez de ces échecs.

ACTE 2 : CHOISISSEZ VOS COMBATS

En tentant d'agir sur chacun de ses impacts de la même façon ou au même niveau, l'entreprise risque de s'y perdre, de se disperser, car à vouloir agir partout, on agit sur rien.

— Identifiez les enjeux prioritaires, faites le tri, trouvez les leviers efficaces pour votre entreprise.

— Appuyez-vous sur votre logique de priorités, de hiérarchisation, à la lumière de votre activité et de votre raison d'être.

ACTE 3 : AGISSEZ SANS ATTENDRE LES RÉGLEMENTATIONS

Les entreprises se doivent de prendre les rênes et d'agir au-delà des normes actuelles.

- Réinventez-vous continuellement pour appréhender les évolutions à venir.
- Ayez un (voire deux) temps d'avance en anticipant les lois à venir. C'est la condition de la pérennité de votre entreprise.

ACTE 4 : PLACEZ L'INNOVATION AU SERVICE DE VOTRE IMPACT

Pour parvenir à des évolutions profondes de leurs modèles, les entreprises doivent s'inspirer, notamment auprès des entreprises qui ont su de longue date mettre l'innovation positive au cœur de leur projet.

- Inspirez-vous des entreprises « impact natives », ces nouvelles entités bousculent les façons de faire du business.
- Attirez de jeunes talents car l'innovation de demain naît dans la tête des jeunes qui souhaitent aujourd'hui majoritairement rejoindre des entreprises qui s'engagent.
- Acceptez la prise de risque, les processus d'innovation n'étant pas garantis.
- Acceptez que les retours sur investissements ne soient pas immédiats.

2 L'IMPACT AU CŒUR D'UNE NOUVELLE PERFORMANCE INTÉGRÉE : ALLIER FINANCE & ESG

ACTE 5 : CONJUGUEZ IMPACT ET FINANCE POUR UNE MEILLEURE PERFORMANCE GLOBALE

Il y a 15 ans, les acteurs financiers étaient convaincus que lorsque l'on est responsable, on est moins rentable. La performance financière des entreprises engagées dément désormais cette affirmation.

- Allez vers la généralisation d'un reporting rassemblant financier et extra-financier, à la systématisation du rapport intégré.

- Faites de la finance à impact le modèle dominant, ou en tout cas garantisiez l'orientation des flux financiers vers les modèles et les entreprises les plus avancés en matière d'impact positif.

ACTE 6 : PILOTEZ VOTRE IMPACT AU CŒUR D'UNE PERFORMANCE GLOBALE

Pour construire un modèle d'entreprise qui avance sur ses deux jambes, profitabilité et responsabilité, la question du pilotage et de l'équilibre est clé. C'est un chemin, et non une science exacte.

- Couplez finance et RSE en leur accordant un même niveau d'ambition et une même rigueur de pilotage.

- Passez de l'intention à l'action ; la notion d'impact ne peut être gérée qu'au seul prisme du reporting d'un nombre limité d'indicateurs.

- Structurez la gestion de l'impact autour de méthodologies inspirées de la gestion de la performance financière établie dans votre entreprise.

ACTE 7 : PLACEZ LA DAF COMME NOYAU DE L'IMPACT

RSE et Finance, ensemble, peuvent devenir les bras armés de la transformation des entreprises.

- Embarquez la direction administrative et financière pour transformer profondément l'entreprise et la calquer sur un modèle à impact positif.

- Voyez votre DAF en nouveau business partner, en gardien du temple, notamment aux côtés des directions RSE/Engagements.

3 L'IMPACT AU CENTRE DE LA RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES : AGIR COLLECTIVEMENT

ACTE 8 : TRANSFORMEZ VOS COLLABORATEURS EN "ACTIVISTES"

Pour devenir une organisation à impact positif, les entreprises doivent travailler de concert avec leurs collaborateurs qui représentent les premiers moteurs sans qui rien ne serait possible.

- Aidez vos collaborateurs à devenir des activistes de votre stratégie d'impact. Sensibilisez-les, formez-les, outillez-les, donnez-leur les clefs de compréhension et les ordres de grandeur.
- Faites ensuite de votre entreprise un incubateur pour déployer toutes les compétences de vos collaborateurs au service de l'impact et de l'intérêt général.

ACTE 9 : SOYEZ MOTEUR DE VOTRE IMPACT LOCAL, OÙ QU'IL SOIT SUR LES TERRITOIRES

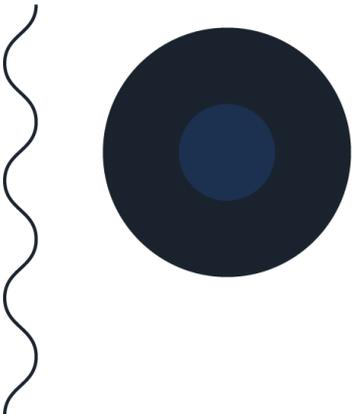
L'entreprise naît d'un territoire et garde une responsabilité sur ce territoire, en même temps qu'elle a besoin de lui.

- Comprenez avant tout les territoires sur lesquels vous êtes implanté.
- Donnez à vos antennes régionales suffisamment d'autonomie pour avancer localement sur les sujets liés à l'impact.
- Développez la confiance des acteurs du territoire, et cela via un dialogue structuré au plus près des réalités du terrain.

ACTE 10 : ENGAGEZ-VOUS COLLECTIVEMENT DANS UN MOUVEMENT IMP'ACTIVISTE

Au-delà même de l'impact de sa propre structure, il s'agit d'impulser un mouvement qui pourra résonner dans la société au sens large.

- En tant qu'entreprise, incarnez la figure de proue, le chef de fil d'un mouvement à impact, en participant à un mouvement plus global.
- Décuplez votre impact positif grâce à votre force de frappe via la coopération avec les consommateurs, fournisseurs, territoires, associations, réseaux d'entreprises, etc.



INTRO- DUCTION





Historiquement centrée sur l'objectif unique du profit, l'entreprise s'est construite autour d'un système basé sur des normes comptables, des obligations fiduciaires, une rémunération spécifique, des agences de notation, etc.



Il y a 50 ans, dans un article du New York Times et en réponse à un débat sur la gouvernance de General Motors, Milton Friedman, Prix Nobel d'économie, estimait que l'objet premier de l'entreprise était la maximisation du profit. Jusqu'à aujourd'hui, nous avons structuré la vie quotidienne des entreprises autour de ce principe.

Bertrand Badré
CEO de Blue Like an Orange

Aujourd'hui, loin de la pensée de Milton Friedman, l'entreprise doit plus que jamais se mettre en mouvement en allant au-delà de ce seul horizon du profit. Dans la période charnière que nous sommes en train de vivre, la remise en question de nos modes de vie, de consommation, de production, impacte grandement l'entreprise. La crise sanitaire, mais aussi les transformations écologiques, sociales et culturelles qui s'annoncent, amènent les entreprises à se réinventer, à se repenser, à s'engager.

Désormais, au-delà du profit, c'est aussi l'impact qui compte : comment l'entreprise contribue à la société, comment doit-elle questionner son impact, réduire le négatif et maximiser le positif.



Les attentes concernant le rôle des entreprises dans la société ont changé davantage au cours des deux dernières années que les 20 précédentes. Il devient de plus en plus clair que « faire moins de mal » ou le changement progressif ne suffiront pas. La seule façon de rester pertinent aujourd'hui est de devenir net positif, donc aller au-delà du « moins de mal » pour avoir un réel impact positif sur tous ceux que l'entreprise touche par ses produits, services et influence.

Paul Polman

ex-CEO d'Unilever et Co-Fondateur d'IMAGINE

Alors penser impact, oui, mais de quoi parle-t-on exactement ? L'impact, littéralement, correspond à l'effet produit par une action, la conséquence de quelque chose. Dans l'univers de l'entreprise, la notion d'impact est donc protéiforme : quel est l'impact de l'activité de l'entreprise sur l'économie, sur l'emploi, mais aussi sur les liens sociaux, sur l'environnement, etc. ? Voilà les questions ouvertes par la notion d'impact. Concrètement, il s'agit aujourd'hui de mesurer, de comprendre et d'agir sur les externalités positives ou négatives générées par une entreprise. Mais attention, si « l'impact » est devenu le nouveau terme à la mode,



il ne peut pas devenir, comme d'autres concepts avant lui, un prétexte creux pour enduire le *business as usual* d'un vernis vertueux. Passer de l'intention à l'action pour écarter « l'impact washing » : voilà l'enjeu.

Quelles questions se posent pour avancer concrètement et développer de nouveaux modèles économiques « à impact », que ce soit sur des problématiques territoriales, sociales ou environnementales ? Comment s'inspirer des entreprises, dirigeants et dirigeantes « impact natives », par analogie avec les « digital natives », pour maximiser l'impact positif des entreprises traditionnelles ? Et enfin, comment mesurer son impact, le financer et le gérer ?

C'est pour répondre à ces questions qu'Entreprise et Progrès s'est associé au Collège des Directeurs du Développement Durable (C3D) dans le cadre du chantier Impact présidé par Sylvie Borias, Directrice RSE et Communication Corporate du groupe Bel et vice-présidente d'Entreprise et Progrès, Vincent Perrotin, Directeur RSE et Secrétaire du Comité des parties prenantes de la FDJ, avec le soutien de Christine Durroux, Senior Partner chez Kea & Partners et vice-présidente d'Entreprise et Progrès.

L'objectif : livrer des clés de compréhension et d'actions riches et multiples aux dirigeants et dirigeantes, afin de leur permettre de trouver l'inspiration et l'énergie nécessaires pour avancer concrètement dans leurs réflexions et décisions sur ce sujet.

Au travers de six ateliers thématiques réalisés sur l'année 2021, nous avons réuni un ensemble d'experts, professionnels du milieu et acteurs du terrain.

UN GRAND MERCI À :



Adrienne Horel-Pagès,
Directrice de
l'engagement citoyen
de La Banque Postale



Bertrand Badré, CEO
de Blue like an orange



Charles Lantiéri,
Directeur Général
Délégué du groupe
FDJ



Fanny Picard,
Dirigeante
d'Alter Equity



Frédéric Médard, Chief
Impact Officer (DGA en
charge de la RSE & de
la Finance) de Bel



Gilles Vermot
Desroches, Directeur
Citoyenneté chez
Schneider Electric



Guillaume Richard,
Président Fondateur
de OuiCare



Jean-Christophe
Fromantin, Maire de
Neuilly-sur-Seine



Jean-Paul Berthomé,
PDG des Laboratoires
Expanscience



Pascal Canfin, Député
européen et Président
de la Commission de
l'environnement, de la
santé publique et de la
sécurité alimentaire



Sébastien Missoffe,
Vice President &
Managing Director
France de Google



Vincent Ricordeau, Co-
Fondateur et CEO de
Kisskissbankbank & Co

Les transformations dont nous parlons ici ne constituent évidemment pas un processus aisé, pourtant elles sont indispensables. C'est pour cela qu'Entreprise et Progrès s'est donné pour mission de positionner les entreprises sur la voie de l'entreprise à impact grâce à ce guide de l'imp'actes.

Avec l'ensemble de ces experts, nous avons ainsi exploré les multiples dimensions de l'impact, permettant la rédaction de ce guide que nous avons voulu le plus pratique possible, avec 10 actes concrets, 10 recommandations, qui sont autant de clés pour l'action en entreprise.

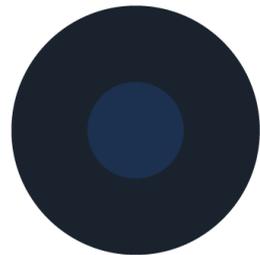


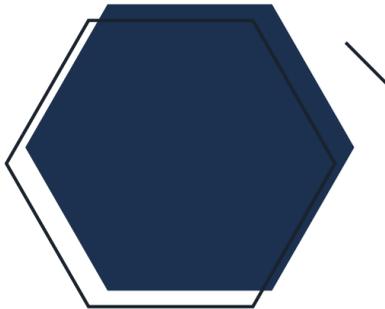
LES 10 ACTES

D'ENTREPRISE
ET PROGRÈS :
DE L'INTENTION
À L'ACTION



**1 DU « MOINS »
VERS LE « MIEUX » :
OPTER POUR LA
MAXIMISATION DE L'IMPACT
POSITIF**





ACTE 1 : ALIGNER VOTRE IMPACT SUR VOTRE RAISON D'ÊTRE

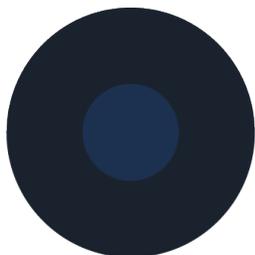


Je pense qu'on est à ce point de bascule où, avec le changement des règles du jeu entrepris, nous allons profondément changer l'écosystème des solutions, nous faisant passer à un nouveau modèle de prospérité.

Pascal Canfin

Député européen et Président de la Commission de l'environnement, de la santé publique et de la sécurité alimentaire

De plus en plus, les entreprises sont scrutées pour leur impact sur le reste de la société : elles doivent avoir un impact positif sur l'économie globale en créant de l'emploi et de la richesse, réduire leur impact carbone, gérer leur impact sur la biodiversité, mais aussi préserver l'humain. Leur pérennité repose donc sur leur capacité à s'adapter à ces nouvelles attentes. Pour cela, les entreprises peuvent commencer par agir directement au sein de leur structure en amorçant une réflexion interne permettant de questionner leur rôle.

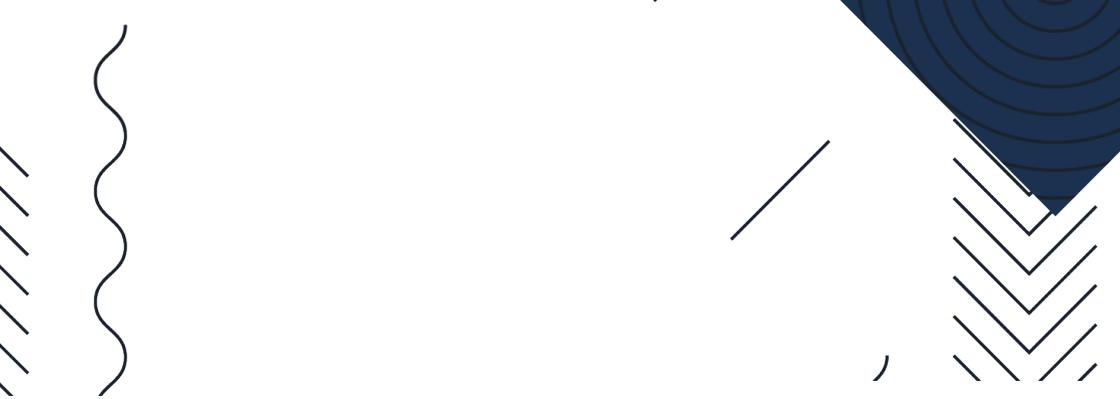


La Loi Pacte constitue à ce titre un cadre et un tremplin permettant aux entreprises de se positionner sur des valeurs, d'insuffler du sens dans leurs activités, de s'engager officiellement, de contribuer au bien commun.

En bref, la possibilité d'inscrire la raison d'être dans les statuts permet de mieux encadrer la contribution de l'entreprise à la création de valeur partagée dans la société.

La raison d'être définit le sens que l'entreprise, avec ses parties prenantes, souhaite donner à ses activités. Elle guide ses choix stratégiques avec une double volonté : celle d'avoir une utilité spécifique à l'égard de la société, au service d'un monde meilleur, et celle d'apporter une contribution, unique si possible, à ses clients et à toutes ses parties prenantes.

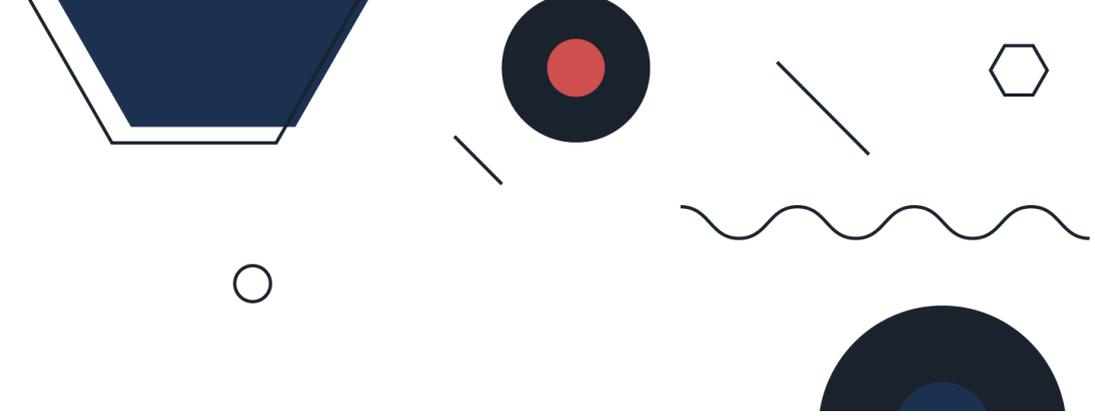
La raison d'être donne aux entreprises la possibilité de marquer leur volonté d'apporter une contribution spécifique, la plus unique possible, à leurs clients et une utilité sociétale au service du bien commun. Avec ce nouvel arsenal législatif, le mouvement vers des entreprises à impact positif s'est renforcé. Depuis sa promulgation, plus de 500 entreprises françaises ont inscrit leur raison d'être dans leurs statuts.



Mais si la Loi Pacte permet à l'entreprise d'amorcer une dynamique, il est nécessaire de s'assurer que cette raison d'être soit un outil au service d'une transformation systémique. C'est dans ce sens qu'Entreprise et Progrès a mené des travaux sur la raison d'être qui ont débouché sur un baromètre définissant 10 indices pour rendre cette raison d'être véritablement transformative et ainsi identifier les éléments de gouvernance permettant à l'entreprise de créer les conditions favorables d'une transition vers l'impact positif.

En effet, il ne s'agit pas seulement de se doter d'une raison d'être mais plutôt de s'en servir comme tremplin afin d'engager l'entreprise dans sa globalité, avec ses parties prenantes, dans une dynamique de progrès au service du bien commun. Pour sauter le pas, il est nécessaire de positionner cette raison d'être au cœur du modèle de développement, au cœur de ses activités, au cœur de ses préoccupations et ambitions. Il n'est donc pas question de se contenter d'énoncer un slogan creux. La raison d'être est là pour donner une direction, un cap. Telle une boussole, elle va guider l'entreprise.

Concrètement, en partant de sa raison d'être, l'entreprise doit identifier l'ensemble de ses impacts, qu'ils soient sociaux, sociétaux, environnementaux, territoriaux, humains, les mesurer, puis agir au niveau de ceux sur lesquels elle a le plus de légitimité.



Le rôle du dirigeant ou de la dirigeante (ou cercle de dirigeants) est particulièrement important dans ce contexte puisque la définition d'une raison d'être est une décision stratégique essentielle qui implique un acte de leadership fort. À ce titre, la réflexion doit idéalement commencer au niveau le plus haut de l'entreprise, tout en reposant sur une démarche collaborative afin d'associer la première partie prenante de l'entreprise, les collaborateurs, qui sont ceux qui font vivre la raison d'être de l'entreprise au quotidien.

L'engagement vers cette raison d'être transformative n'est pas un chemin simple : il faut savoir faire preuve de courage et d'audace, montrer l'exemple et oser bousculer les normes établies. Engager son organisation sur le chemin de l'impact positif implique une prise de risque, et nécessite d'assumer une part d'incertitude puisqu'il s'agit d'oser se réinventer et s'engager sur de nouvelles voies.

Prendre ces nouvelles voies, en dehors des sentiers battus, loin du *business as usual*, s'avère souvent nécessaire pour se donner les moyens de se diriger véritablement vers l'impact. Comme pour les démarches d'innovation, il faut alors accepter de ne pas forcément savoir où l'on atterrit précisément et l'expliquer à ses parties prenantes.

Le chemin compte à ce titre au moins autant que la destination. Mais cette prise de risque peut s'avérer extrêmement payante puisque le modèle d'entreprise à impact positif permet d'allier engagement et performance financière.



Il est important de se mettre dans un état d'esprit où l'on a droit à l'erreur, d'accepter la prise de risque, d'échouer, d'apprendre de ses échecs. Puisque dans tous les cas, si l'on souhaite avoir un impact à long terme, il faut de toute façon savoir se réinventer continuellement pour appréhender les évolutions à venir. Cette capacité à se réinventer doit d'ailleurs s'inscrire dans l'ADN de la culture de l'entreprise.

Sébastien Missoffe

Vice President et Managing Director France de Google

Schneider
Electric

Dans le cas de Schneider Electric et de sa raison d'être :
« *Permettre à chacun de tirer le meilleur de son énergie et de ses ressources, afin de concilier progrès et développement durable pour tous* », l'entreprise se positionne sur une recommandation forte et pleine de sens qui lui permet de guider ses activités et ses objectifs. C'est dans la continuité de cette raison d'être que le groupe s'est lancé dans une nouvelle activité de conseil aux entreprises afin de les aider à atteindre leurs objectifs en matière de changement climatique et de développement durable, notamment sur les sujets de réduction des ressources, de transparence des données ainsi que de résilience.

ACTE 2 : CHOISISSEZ VOS COMBATS

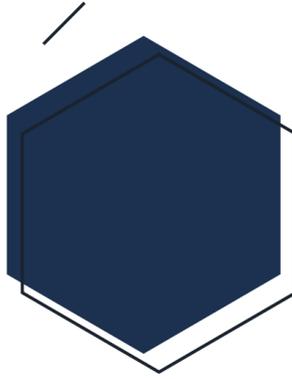


L'impact est un enjeu très vaste avec des ramifications multiples. Pour une entreprise, cela implique de devoir identifier les enjeux prioritaires, faire le tri, trouver les leviers efficaces pour contribuer à améliorer son impact sur l'humain, l'écosystème, l'environnement.

Guillaume Richard
Président Fondateur de OuiCare

Si l'entreprise est très attendue sur sa capacité à répondre aux attentes grandissantes de ses parties prenantes, notamment sur la prise en compte de ses multiples impacts, elle ne doit pas pour autant forcément agir sur chacun de ses impacts de la même façon ou au même niveau.

Elle risquerait en effet de s'y perdre, de se disperser, et ainsi de ne pas être efficace, car à vouloir agir partout, on agit sur rien. Choisir c'est renoncer : dans cette lutte pour l'impact, l'entreprise doit accepter de se concentrer sur un ou quelques combats, les plus significatifs, et surtout de bien les prioriser.



L'entreprise doit pour cela s'appuyer sur une logique de priorités, de hiérarchisation. Le plus pertinent est bien souvent d'éclairer ce choix à la lumière de ses activités, de sa raison d'être, des aspirations des collaborateurs ou encore des attentes de ses parties prenantes.

En fonction du cœur d'activité de l'entreprise, de son histoire, des vocations de ses dirigeants ou de ses collaborateurs, chaque entreprise agit sur des enjeux différents, sous des angles différents. Dans tous les cas, il est question de se connecter à ce qui fait l'ADN de l'entreprise afin d'orienter son action. Et c'est souvent là que l'on a le plus d'impact positif.



C'est notamment de cette façon que la Française des Jeux a très tôt identifié la tension qu'il y a entre d'une part la nécessité de canaliser la demande de jeu d'argent dans un circuit contrôlé, ce qui impose une certaine attractivité, et d'autre part l'externalité négative associée qui est celle de la problématique des comportements pathologiques de jeu d'argent.

À ce titre, tout ce qui touche à l'addiction constitue en effet un impact que l'entreprise souhaite réduire au maximum. Et pour cela, le groupe travaille sur de nombreuses dimensions.



Elle le fait notamment avec un ensemble de parties prenantes expertes, médecins, organisations sanitaires ou encore psychologues, et met à disposition des joueurs, ou proches de joueurs, des conseils, outils pour maîtriser sa consommation, mais également des numéros spécifiques d'écoute ou encore d'associations permettant de se faire aider.

Le volet social est généralement un enjeu pertinent sur lequel toutes les entreprises ont intérêt à se positionner. Dans le contexte de pénurie de main d'œuvre et d'une hausse des questionnements des collaborateurs, le social profite d'un regain d'intérêt et prend de nouvelles formes. Il existe à ce titre une réelle opportunité, et même une nécessité, de replacer au premier plan la question de l'impact social, et la façon dont on l'envisage.

La qualité de vie au travail, les liens sociaux au sein de l'entreprise, la question des discriminations, l'inclusion, l'égalité femmes/hommes, l'emploi durable, la formation, la transmission des savoirs sont autant d'enjeux qui concernent toutes les entreprises et qui suscitent l'intérêt. Mais là encore, chaque organisation devra trouver, en fonction de ses spécificités, ce qui résonne le plus pour elle.



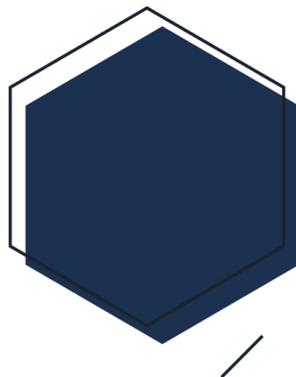
OuiCare, groupe leader des services à la personne, a choisi d'agir sur son impact social via un thème précis. Le groupe se positionne sur la problématique des violences conjugales de façon globale.

Le choix s'est naturellement porté sur ce sujet suite à la mise en place d'un accompagnement au sein même du groupe qui a permis de découvrir que 6 % des femmes cadres du groupe avaient fait appel au fonds de solidarité OuiCare contre les violences faites aux femmes en 2020.

Incarner cette cause à l'externe semblait donc constituer la suite logique à ce premier engagement.

C'est un combat sur lequel le groupe est légitime aux vues de son activité plaçant l'humain au cœur de son modèle, illustrant ainsi son ambition de devenir « *l'entreprise qui, au monde, porte le plus d'attention à ses salariés et à ses clients* ».

Aujourd'hui, OuiCare verse 5 % des bénéfices des succursales à son fonds de solidarité exclusivement dédié à la cause des femmes.



Le groupe est également mécène de l'association HeHop (aide aux victimes et à leurs familles) et soutient financièrement la résidence Le Bercaill à Chartres, gérée par la Fondation des Apprentis d'Auteuil (accueil d'urgence).



Le Groupe FDJ, pour sa part, choisit de se concentrer sur l'égalité des chances sur laquelle se mobilise sa fondation d'entreprise. C'est notamment de par son histoire que l'entreprise est légitime sur les sujets d'inclusion : tirant son origine d'une préoccupation sociale, le groupe est né de la loterie nationale, une tombola pour venir en aide aux « gueules cassées » et grands blessés de la Première Guerre Mondiale, sans ressources ni pension d'invalidité à leur retour de la guerre.

ACTE 3 : AGISSEZ SANS ATTENDRE LES RÉGLEMENTATIONS



Les entreprises se doivent de prendre les rôles afin d'agir au-delà des normes de notre système en attendant que celles-ci évoluent.

Bertrand Badré

Managing Partner et fondateur de Blue like an Orange Sustainable Capital

L'intérêt que suscite la notion d'impact n'a pas échappé au monde politique, et, désormais, l'entreprise est autant poussée à s'engager sur ce thème par ses parties-prenantes que par les nouvelles normes et réglementations qui fleurissent partout.

Sans aucun doute, on observe aujourd'hui une dynamique se constituer aux niveaux national, européen et international pour inciter les entreprises à investir le champ de l'impact. En France par exemple, le devoir de vigilance, qualifié de « sens de l'histoire économique » par Olivia Grégoire, Secrétaire d'État en charge de l'Économie Sociale et Solidaire, a amorcé en 2017 le début d'une responsabilité juridique des entreprises sur leurs impacts.



Une responsabilité renforcée en 2021 dans la mesure où le parlement a confié l'arbitrage du devoir de vigilance aux tribunaux judiciaires. Signe que l'incitation se renforce, jusqu'à la possibilité d'une sanction.

L'Europe s'empare aussi du sujet, et en fait sa prochaine bataille, avec la taxonomie verte, qui elle aussi se durcit. Dans le cadre du Green Deal par exemple, ce sont 50 lois qui vont introduire un changement systémique au niveau européen dans l'objectif de devenir le premier continent neutre pour le climat.

Et il en est de même pour la Loi Européenne pour le climat. Il est dans l'intérêt économique et géopolitique de l'Europe de maintenir les efforts dans la direction d'une meilleure prise en compte des enjeux environnementaux. Par ce biais, il s'agit également de montrer l'exemple en prouvant qu'il est possible d'inventer un modèle de prospérité fondé sur un système économique neutre en carbone.

Ces évolutions législatives et réglementaires, qui vont s'accélérer dans les mois et années qui viennent, auront des effets structurants sur les entreprises. Il faut donc non seulement mettre en place au plus vite les conditions pour s'approprier les lois déjà en vigueur, mais aussi anticiper celles à venir, condition de la pérennité, et se mettre en capacité de prendre un, voire deux, temps d'avance.



Sur le point de vue de l'environnement par exemple, l'article 75 de la loi Grenelle II indique que toutes les personnes morales de droit privé de plus de 500 salariés en France métropolitaine et de 250 salariés dans les régions et départements d'outre-mer, ainsi que les personnes morales de droit public de plus de 250 salariés et les collectivités de plus de 50 000 habitants sont assujetties à l'obligation de réalisation d'un bilan d'émissions de gaz à effet de serre.

Cela ne concerne donc pas toutes les entreprises et n'implique qu'un bilan carbone. Pourtant, il s'avère important de systématiser le bilan carbone, de le réaliser dans tous les cas même sans l'obligation, et surtout de l'étendre au scope 3 dès aujourd'hui.

En effet, ce bilan repose actuellement en grande partie sur les scopes 1 et 2, c'est-à-dire les émissions directes de gaz à effet de serre et les émissions indirectes associées à l'énergie. Pourtant, la prise en compte du scope 3, qui comprend toutes les autres émissions indirectes, est vivement recommandée par l'ADEME dans la mesure où il représente souvent la grande majorité des émissions de GES d'une entreprise.



La législation autour du bilan carbone pouvant être amenée à changer prochainement, il est ainsi recommandé de s'engager dès maintenant dans ce sens, afin d'anticiper et de prendre les devants mais aussi de faire infuser cette dynamique dans l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise.

C'est l'engagement qu'a pris le groupe Schneider Electric en choisissant notamment de se pencher sur l'impact carbone de ses fournisseurs afin de prendre en compte le scope 3 dans son bilan carbone, voire un scope 4 correspondant notamment aux consommateurs.

Et il en est de même pour les sujets sociaux et sociétaux. Il existe évidemment des lois qui encadrent d'ores et déjà la diversité et l'inclusion en entreprise. La loi Copé-Zimmermann contribue notamment à l'augmentation de la part des femmes présentes dans les postes d'administrateurs, passant de 12,5 % en 2010 à 45,8 % en 2021.

Et le mouvement n'est pas prêt de s'arrêter : le gouvernement compte bien aller plus loin puisque le parlement vient de voter une loi imposant la présence de 40 % de directrices à des postes à responsabilité d'ici 2030. De la même façon, la loi « handicap », promulguée en 2005, implique que les entreprises de plus de 20 salariés embauchent au minimum 6 % de leurs collaborateurs en situation de handicap.



Actuellement, près de 80 % des entreprises emploient au moins une personne handicapée mais seules 30 % d'entre elles remplissent leurs obligations face à la loi.

Aujourd'hui, de nouvelles attentes émergent autour de l'humain et impliquent que les entreprises s'engagent, tentent d'aller plus loin, avant même d'y être forcées car il en va de leur réputation.

Si la loi prend aujourd'hui en compte les personnes en situations de handicap et la question de la parité, il existe bien d'autres catégories d'individus potentiellement discriminés sur le marché du travail : les jeunes, les seniors, les LGBT+, etc. L'inclusion s'impose alors comme un sujet de négociation collective aboutissant à la signature de plus en plus d'accords à l'échelle des branches ou des entreprises, au développement de chartes telles que la Charte de la Diversité.

De la même façon, de plus en plus d'initiatives émergent, à l'instar du plan 1 jeune 1 solution, visant à favoriser l'insertion des jeunes, par le biais d'une aide exceptionnelle au recrutement des apprentis. Plus que jamais, les organisations privées doivent s'engager dans ces mouvements et prendre les devants, pour que leur impact social soit toujours plus positif.

ACTE 4 : PLACEZ L'INNOVATION AU SERVICE DE VOTRE IMPACT



On le constate beaucoup aujourd'hui, les entreprises tentent tour à tour d'imaginer la transformation de leur modèle dans l'objectif de contribuer au bien commun ; en témoigne l'explosion des raisons d'être ces dernières années. Car demain, les consommateurs ne plébisciteront que les entreprises à impact qui constitueront ainsi les seules entités rentables.

Adrienne Horel-Pagès

*Directrice de l'engagement citoyen
de La Banque Postale*

Les sujets d'impact impliquent globalement des transformations profondes dans l'entreprise. Et pour parvenir à de telles évolutions de nos modèles de consommation et de production, les entreprises doivent inspirer et oser s'inspirer. Notamment s'inspirer des entreprises qui ont su de longue date mettre au cœur de leur projet l'innovation positive.



Parmi ces entreprises, il y a des pionniers que l'on appelle les « impact natives ». Ces dernières années, pour satisfaire la quête d'impact, de nouvelles formes d'entreprises ont vu le jour avec un but : associer pérennité économique et recherche de progrès.

Structures issues de l'économie sociale et solidaire, sociétés à mission, startups innovantes ou benefit corporations (B Corp), ces nouvelles entités à impact bousculent les façons de faire du business en intégrant à chaque étape des stratégies innovantes d'anticipation, de gestion et de multiplication de l'impact.

L'entreprise « impact native » fonde son business model sur la recherche d'un impact positif et n'existe que dans l'optique de résoudre une problématique sociale, environnementale ou sociétale de manière générale.

On trouve aussi des entreprises traditionnelles qui ont choisi de parier sur l'innovation pour prendre le tournant de l'impact. Inventer de nouveaux modèles, parfois même de nouveaux paradigmes économiques, faire émerger des innovations de ruptures : autant de manières de concilier impact et performance.

Mais alors comment s'inspirer de ces entreprises « impact natives » ou des entreprises les plus innovantes qui ont déjà pris ce tournant de l'impact ?



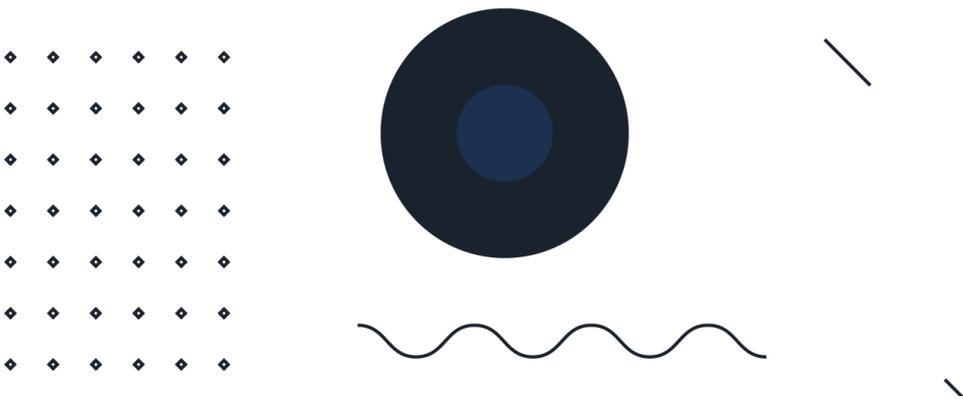
Pour certaines entreprises, la recherche de l'impact peut par exemple passer par l'intégration d'une entreprise impact native, souvent startup, au cœur de leur modèle.

C'est par exemple le cas de La Banque Postale et du rachat du pionnier du financement participatif Kisskissbankbank. L'association de ces deux entités très différentes est source de nombreuses synergies. La startup à impact, intégrée pour sa vision progressiste, apporte un ensemble de valeurs humanistes et une vision spécifique du rôle de l'entreprise dans la société, notamment sur la question de l'impact.

Par ce biais, elle permet d'ouvrir l'entreprise traditionnelle sur ces sujets et de la former, de former l'ensemble des collaborateurs, à ces enjeux qui lui sont familiers.

Enfin, elle aide à transformer l'appréciation des risques afin d'intégrer de nouveaux éléments dans le développement et la prise de décision de l'entreprise traditionnelle tels que les risques climatiques et environnementaux.

Globalement, l'entreprise « impact native » offre un cadre propice au développement de solutions pour engager l'ensemble du groupe qu'elle intègre.



De son côté, l'entreprise traditionnelle, si elle s'inspire de l'entreprise « impact native », promet également beaucoup en retour. Une meilleure structuration, une force financière ainsi qu'une capacité d'analyse puissante et plus pérenne offrent un cadre sécurisant dans lequel l'entreprise « impact native », souvent startup, peut se développer pleinement.

L'entreprise peut également chercher à innover en interne en développant ses propres outils. Elle peut par exemple choisir de dédier un pourcentage de sa R&D pour l'innovation à impact, prioriser les enjeux d'impact dans sa stratégie d'innovation ou encore développer des incubateurs.

Ce sont ces actions qui amènent l'entreprise à se positionner sur une innovation au service du bien commun, nourrissant ainsi son attractivité. Un cercle vertueux donc, car l'innovation de demain naît dans la tête des jeunes que les entreprises vont accueillir, et ces jeunes talents souhaitent majoritairement rejoindre des entreprises qui s'engagent.

Encore une fois, il s'agit alors d'accepter la prise de risque, l'innovation à impact est à ce prix. Il faut parfois accepter que les retours sur investissements ne soient pas immédiats, ou de devoir sauter de nombreux obstacles avant de voir l'innovation payer.



Le développement durable est un risque, les vérités et évidences d'aujourd'hui ne sont pas celles d'hier. Quand il y a 20 ans, tout à coup, Schneider Electric décide de se désinvestir de la haute tension pour mêler les deux grandes transitions du début du XXI^e siècle que sont l'électrique et le digital, il ne s'agit pas forcément des chantiers les plus rentables pour l'entreprise. Aller vers le software pour une vieille maison française à qui on doit l'acier de la Tour Eiffel n'était pas une évidence. Mais l'entreprise a depuis été récompensée pour cela. Il faut trouver les vents favorables, et le développement durable est un vent favorable pour l'avenir.

Gilles Vermot-Desroches

Directeur Citoyenneté de Schneider Electric



2 L'IMPACT AU CŒUR D'UNE NOUVELLE PERFORMANCE INTÉGRÉE : ALLIER FINANCE & ESG



ACTE 5 : CONJUGUEZ IMPACT ET FINANCE POUR UNE MEILLEURE PERFORMANCE GLOBALE



Il s'avérera de plus en plus difficile pour une entreprise d'avoir accès à la liquidité pour se financer si elle ne présente pas d'engagements réels et concrets, avec des impacts environnementaux et/ou sociétaux positifs.

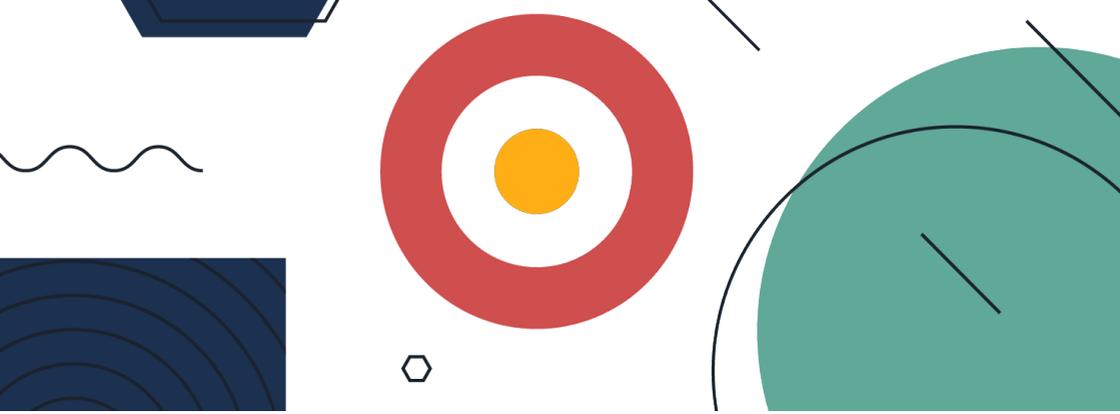
Frédéric Médard

Chief Impact Officer de Bel

Le monde de la finance est en train de connaître un virage sans précédent : le rapprochement entre les sphères « financières » et « extra-financières » et le virage vers la « finance à impact ».

Sous la pression d'une société en pleine mutation, de plus en plus concernée par les enjeux sociaux, environnementaux ou encore de santé, la transformation du monde de la finance s'accélère.

Ses acteurs sont en train de prendre conscience de l'importance d'orienter les flux financiers en fonction des critères extra-financiers et de soutenir des projets à impact positif.



Les initiatives de lutte contre le réchauffement climatique, les projets à impact social, ou encore les programmes de transformation vers une économie plus juste et responsable, attirent de plus en plus l'intérêt des investisseurs.

60 % des investisseurs publics internationaux prévoient d'accroître leur allocation dans les obligations vertes dans les 12 à 24 prochains mois et près de 20 % dans les obligations climat (OMFIF, Global Public Investor 2021).

En 2020, une étude BlackRock montrait que la communauté financière projetait de doubler la taille des actifs sous gestion qui répondent à des critères stricts de l'ESG d'ici 2025 (étude Black Rock 2020).



La dynamique est très forte du côté des fonds d'investissement. Il y a 15 ans, les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux n'étaient pas du tout compris par les acteurs financiers qui étaient convaincus que, lorsque l'on est responsable, on est nécessairement moins rentable. Le monde a beaucoup changé depuis et heureusement, même si parfois les discours et actions sont un peu en décalage avec les convictions profondes des acteurs.

Fanny Picard
Dirigeante d'Alter Equity

Cette évolution vers plus de « finance à impact » et d'intégration des critères ESG s'explique en partie par le renforcement des réglementations et des normes internationales. Sur le plan international, les pays du G7 se sont récemment tous officiellement déclarés favorables à la publication obligatoire des données extra-financières liées au climat.

Au niveau européen, de nombreux chantiers ont été engagés, et plusieurs règlements sont déjà entrés en vigueur et seront amenés à se renforcer dans le temps.

Il est par exemple possible de citer les travaux en cours sur la taxonomie verte et le reporting extra-financier, à l'instar de la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) qui imposera aux entreprises de l'UE de plus de 250 salariés un nouveau référentiel de reporting extra-financier à partir de janvier 2023.



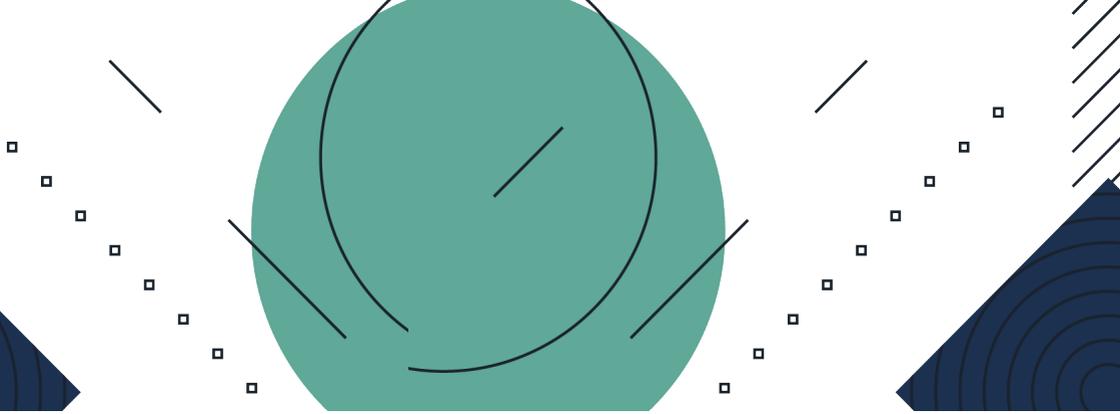
Mais Entreprise et Progrès recommande d'aller plus loin. L'objectif est ainsi d'aboutir à la généralisation d'un reporting rassemblant financier et extra-financier, à la systématisation du rapport intégré.

Ce mouvement de convergence entre finance et impact montre aujourd'hui à quel point il est temps de dépasser l'opposition entre performance économique et impact, entre rentabilité et responsabilité.

Les études et les exemples ne manquent pas pour le prouver : une entreprise qui intègre la RSE et les notions d'impact dans ses activités est en général plus performante, plus en phase avec les attentes de la société et des citoyens consommateurs.

La Bank of America Merrill Lynch constatait ainsi en 2020 que les entreprises américaines, européennes et asiatiques les plus « sociales » surperforment en moyenne de 5 à 10 points en Bourse par rapport aux indices de référence.

Ce n'est d'ailleurs pas la seule analyse qui met en avant les disparités de performance en fonction de la prise en compte des critères ESG.



Dans son étude à l'échelle européenne, la Financière de l'Echiquier (LFDE) a démontré, en s'appuyant sur 500 entreprises multi-secteurs cotées en bourse, que les entreprises prenant en compte les critères ESG affichent la performance la plus élevée.

Aller plus loin demanderait de faire de la « finance à impact » le modèle dominant ou en tout cas de garantir l'orientation des flux financiers vers les modèles et les entreprises les plus avancées en matière d'impact positif, afin de soutenir leurs efforts d'investissement.

Aujourd'hui, des freins subsistent : inertie, manque de culture de l'impact, de connaissance des alternatives, etc. D'où l'importance d'organiser le partage des bonnes pratiques liées à l'impact, que ce soit dans les grands groupes ou les PME, afin d'impulser un mouvement général.



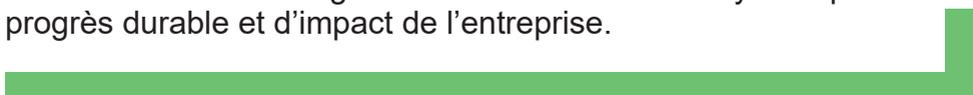
Le groupe Bel a été parmi les pionniers en France et dans le monde, dès 2018, sur les premières lignes de « crédit à impact sociétal et environnemental » (auprès de SG Corporate & Banking).

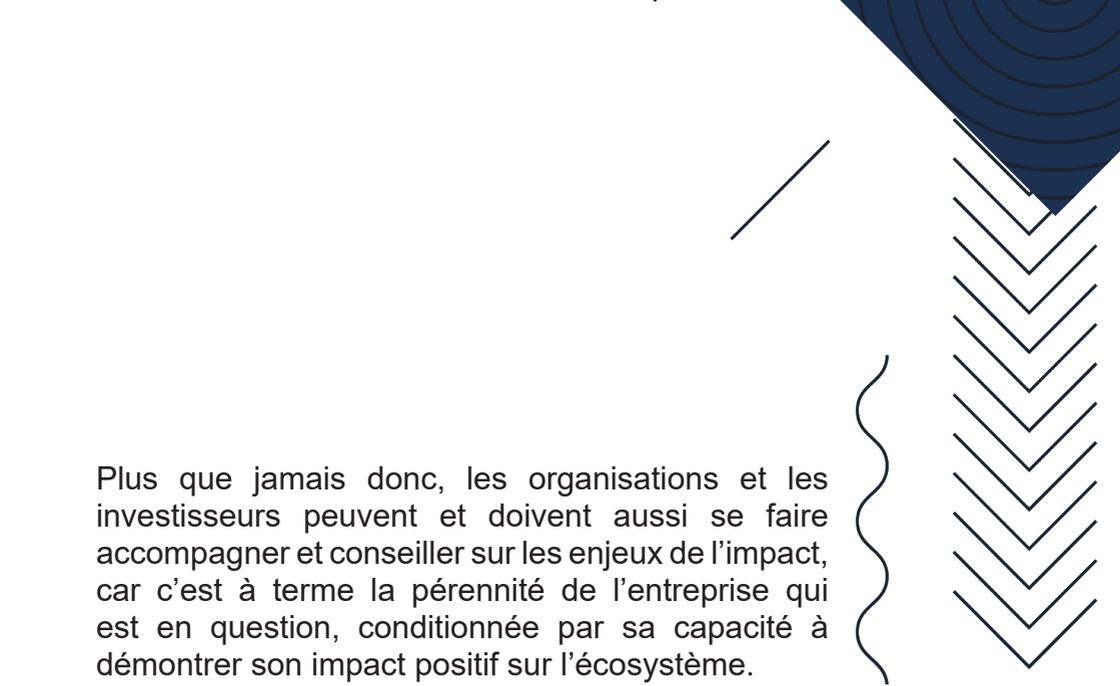


Le mécanisme, alors assez inédit, est fondé sur des critères engageants portant sur les sujets d'impact clés de l'activité de l'entreprise, en lien avec sa mission « d'offrir à tous une alimentation plus saine et responsable » (trois critères ont été définis : durabilité de la filière laitière, réduction des émissions de gaz à effet de serre, et développement de programmes d'éducation nutritionnelle à travers le monde).

Si les objectifs sont atteints, les intérêts d'emprunt sont réduits ; et en cas de non atteinte des objectifs, les « pénalités » sont réinvesties pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs d'impact.

Le groupe Bel a depuis relancé une opération ESG du même type fin 2019 sous la forme d'un emprunt Euro PP. Lier intimement conditions de financement et atteinte d'objectifs d'impact permet ainsi d'obtenir des opportunités de financements à des conditions intéressantes mais également d'accélérer la dynamique de progrès durable et d'impact de l'entreprise.





Plus que jamais donc, les organisations et les investisseurs peuvent et doivent aussi se faire accompagner et conseiller sur les enjeux de l'impact, car c'est à terme la pérennité de l'entreprise qui est en question, conditionnée par sa capacité à démontrer son impact positif sur l'écosystème.

Demain, la capacité de l'entreprise à se financer dépendra quasi intégralement de la prise en compte globale, et dans toute la structure, des critères ESG.

Dès aujourd'hui, cela peut aussi générer des opportunités d'attractivité pour les investisseurs et des leviers de financement pour les entreprises pionnières qui sauront s'organiser pour embrasser ce virage de façon sincère, réelle et structurée.



ACTE 6 : PILOTEZ VOTRE IMPACT AU CŒUR D'UNE PERFORMANCE GLOBALE



Pour construire un modèle d'entreprise qui avance sur ses deux jambes, profitabilité et responsabilité, la question du pilotage et de l'équilibre est clé. C'est un chemin, et non une science exacte. Mais ce que nous cherchons à développer chez Bel, c'est la capacité de chacun à son niveau de l'organisation, à prendre les décisions au filtre de critères financiers et de responsabilité.

Frédéric Médard

Chief Impact Officer de Bel

Les entreprises, et en particulier les plus grandes, ont avancé ces dernières années sur les sujets de performance extra-financière, notamment à travers les impératifs de reporting. Mais il faut aller plus loin. La notion d'impact ne peut être gérée qu'au seul prisme du reporting d'un nombre limité d'indicateurs et seulement une fois par an. Pour passer de l'intention à l'action, la question du pilotage et de la mesure de l'impact est essentielle.



Pour que l'impact prenne toute sa place dans le pilotage de la stratégie au service de la raison d'être et du bien commun, il faut s'appuyer sur des fondamentaux de l'entreprise : les systèmes comptables, les processus de gestion et de reporting, de pilotage et de mesure de la performance financière.

C'est en s'inspirant des méthodes comptables et des méthodes de gestion financière établies que l'entreprise sera en mesure de faire émerger un véritable système de comptabilité et de pilotage de l'impact.

Avec son fonctionnement cadré, ses tableaux de suivi réguliers, ses objectifs quantifiables et ses plans d'action, la finance dispose d'un pilotage efficace sur lequel il serait pertinent de calquer l'impact.

C'est ainsi que certaines entreprises commencent aujourd'hui à utiliser les chaînes de reporting mises en place par la DAF pour collecter des données extra-financières. D'autres envisagent désormais de mettre en place un compte de résultat environnemental, qui mesure et valorise financièrement les bénéfices mais aussi les dommages sur l'environnement causés par l'entreprise.

On pourrait aussi mesurer et piloter les indicateurs d'impacts sociaux et environnementaux. C'est ce que propose d'ailleurs la comptabilité intégrée, qui cherche à mesurer de façon la plus fine possible la performance durable, aussi bien financière qu'environnementale et sociale.



Pour gérer son impact, une entreprise doit ensuite construire sur la base de cette comptabilité élargie un réel plan stratégique, assorti d'objectifs et de ressources spécifiques.

Il s'agit de disposer d'objectifs extra-financiers quantitatifs, construits sur le modèle des objectifs financiers, et de les intégrer dans les critères de rémunération variable avec une pondération comparable à celle des objectifs financiers.

Au-delà du simple reporting, c'est le pilotage qui doit être repensé, et ce, tout au long de l'année et pas uniquement lors du bilan annuel. Plutôt que des actions disparates, sans cohérence stratégique, il faut des actions structurées, organisées, pour répondre à des objectifs de performances définis.

Il s'agit donc de traduire ce plan stratégique en indicateurs, lesquels seront intégrés dans un véritable tableau de bord de l'impact. Celui-ci permettra à l'organisation de suivre au jour le jour l'impact des actions menées.

L'objectif final est de structurer la gestion de l'impact autour de méthodologies inspirées de la gestion de la performance financière. Ainsi, l'entreprise donne à chaque collaborateur au sein de l'entreprise un cadre auquel se référer pour ses activités opérationnelles afin de maximiser l'impact de l'entreprise.



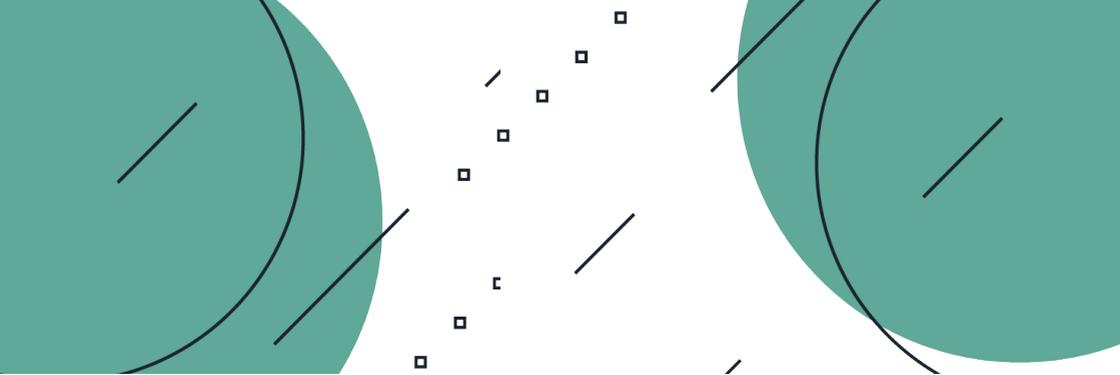
Lorsque l'on mesure, il ne faut pas s'arrêter au simple constat et à l'appréciation des actions à impact de l'entreprise. Il faut s'assurer que le modèle opérationnel oriente bien l'activité de l'entreprise dans une démarche d'accroissement de l'impact, conformément à la stratégie de l'entreprise, elle même au service de sa raison d'être. C'est la cohérence de cet ensemble, vérifiée par la mesure récurrente, qui permet de rentrer dans une dynamique de progrès.

Charles Lantiéri

Directeur Général Délégué du groupe FDJ



Le reporting RSE est le plus souvent un reporting annuel qui permet d'évaluer a posteriori les actions menées. Il a le mérite de la transparence et incite les entreprises à passer à l'action.



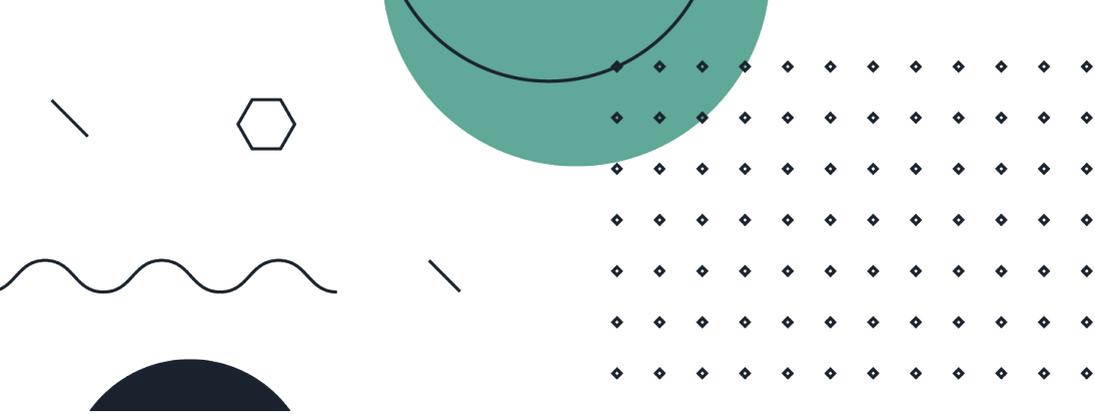
L'ambition chez Bel est d'aller beaucoup plus loin.

C'est un choix stratégique de coupler finance et RSE en leur accordant un même niveau d'ambition et une même rigueur de pilotage. L'ambition n'est plus uniquement d'évaluer a posteriori les progrès mais de déployer des outils de pilotage pour agir.

Ainsi, par exemple, pour chaque projet d'investissements, l'entreprise met en place une grille d'analyse systématique des impacts RSE, en plus des traditionnels éléments d'analyse financière, avec des seuils minimums à respecter et un système de points global.

Cette grille s'appuie sur l'ensemble des engagements de la stratégie RSE du groupe, de la fourche à la fourchette, avec des critères obligatoires et des critères additionnels à évaluer, qui permettent non seulement de vérifier la cohérence des investissements par rapport à la volonté d'impact positif mais aussi d'identifier les plans de progrès éventuellement nécessaires, et d'avoir la discussion avec les équipes qui piloteront ces plans.

En effet, il est parfois nécessaire de procéder à certains arbitrages et de phaser les sujets. Certains projets ont une corrélation évidente entre impact et profitabilité, comme les projets de réduction de consommation d'énergie en usines.

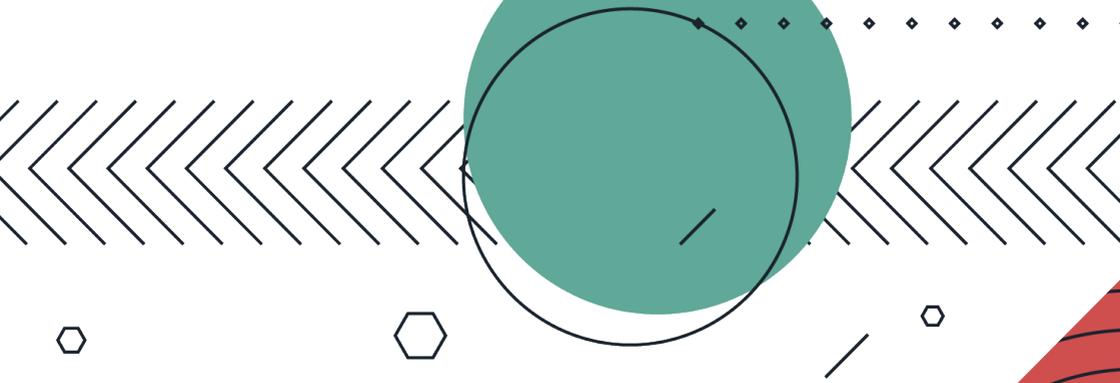


Pour d'autres, il est nécessaire de creuser plus, par exemple l'investissement sur de nouvelles lignes plus modernes peut avoir des impacts positifs en termes de diminution des déchets, en termes d'ergonomie des postes, etc.

Pour aller encore plus loin dans le pilotage d'une performance globale, le groupe Bel déploie actuellement au sein de ses équipes une plateforme de diagnostic et pilotage des KPIs d'impact majeurs, en commençant par l'empreinte carbone, sur toute la chaîne de valeur, par marque, par Business Unit, par fonction, etc.

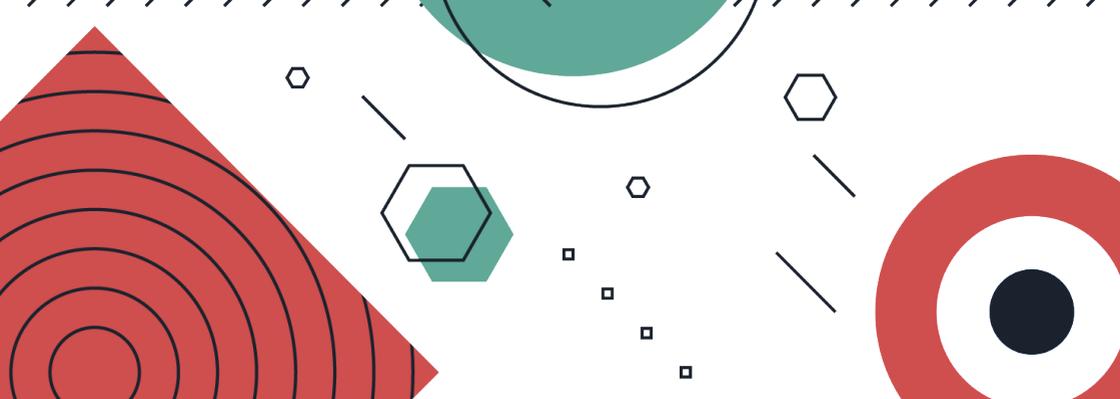
Chacun à son niveau de l'entreprise peut alors s'approprier la logique de pilotage d'une performance globale.

En résumé, l'objectif est de positionner l'impact extra-financier au cœur du système de pilotage de la performance de l'entreprise, au même titre que l'impact financier, pour une performance durable et profitable. L'enjeu, c'est l'invention de nouvelles équations de valeur.



Cette intégration des indicateurs économiques et financiers et des indicateurs extra-financiers peut déboucher sur un tableau de bord unique, intégré ; l'équipe de direction ayant alors une vision à 360° de l'impact de l'entreprise.

C'est ce qu'a illustré André Coupet, expert en stratégie et vice-président d'Entreprise et Progrès, dans son ouvrage « Vers Une Entreprise Progressiste ».



ACTE 7 : PLACEZ LA DAF COMME NOYAU DE L'IMPACT



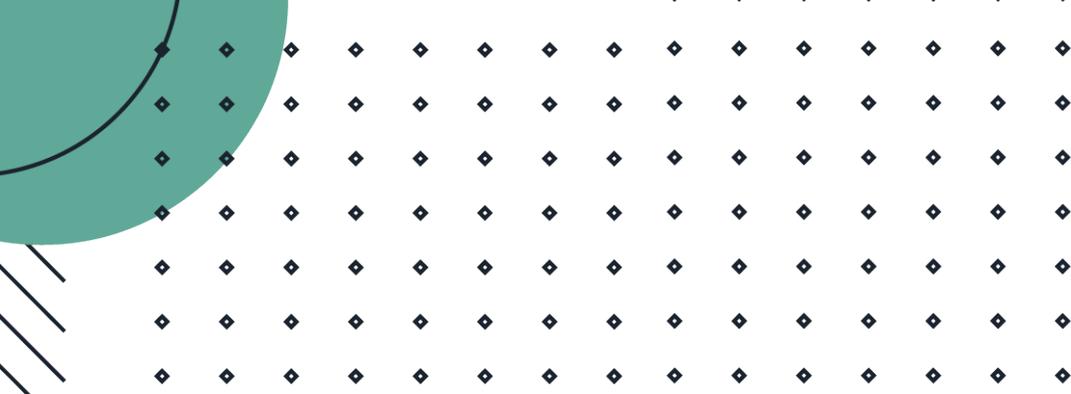
Initialement centré autour de l'élaboration et du pilotage de la politique financière de l'entreprise, le rôle de la DAF doit aujourd'hui prendre en compte la transformation globale de l'entreprise. RSE et Finance, ensemble, peuvent devenir les bras armés de la transformation des entreprises, elle-même au cœur de la transformation de nos sociétés.

Frédéric Médard

Chief Impact Officer de Bel

Pour répondre à l'enjeu du pilotage de l'impact au cœur d'une nouvelle performance globale, la fonction Finance a bien évidemment un rôle clé à jouer au sein de l'entreprise.

La Finance a toujours été en première ligne face aux investisseurs, elle est responsable du dialogue avec ces derniers et porte à ce titre les enjeux financiers comme extra-financiers en réponse à leurs attentes croissantes. La DAF constitue un élément essentiel et moteur donc, qui a déjà beaucoup évolué ces dernières années. La neuvième édition des priorités des directions financières de



PwC, publiée en 2021 en partenariat avec DFCG, donne des exemples intéressants. Les directeurs financiers estiment que le pilotage de la performance est la première priorité de leur fonction, et 85 % des directeurs financiers des grands groupes estiment que la crise sanitaire a accéléré l'intégration des enjeux RSE dans la stratégie d'entreprise.

Occupant autrefois un rôle essentiellement centré sur les chiffres économiques, la DAF intègre aujourd'hui de plus en plus de missions qui dépassent le cadre strict de la finance.

Les enjeux sociétaux et environnementaux, notamment, prennent une place bien plus importante. Se traduisant ainsi par l'émergence de nouvelles contraintes ou opportunités pour les directions financières : portée par les nouvelles attentes du consommateur et du citoyen, et les évolutions réglementaires, la réorientation des flux d'investissement est lancée.

De plus en plus, les investisseurs interrogent les entreprises (et donc les DAF qui sont leurs interlocuteurs privilégiés) sur les enjeux extra-financiers, leurs métriques en matière d'impact, ou encore d'ESG.

Ainsi, tous ces éléments impactent déjà directement la DAF dans son rôle de gardien du pilotage de la performance de l'entreprise.



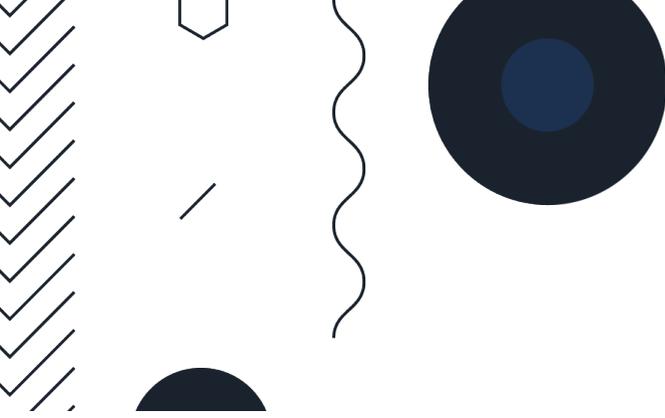
Et avec la crise de la Covid19, la DAF a également su démontrer sa capacité à maintenir l'équilibre financier de l'entreprise et maîtriser les risques.

Un certain nombre de directions financières ont ainsi grandement participé à la résilience et à la sortie de crise de nombreuses entreprises dans ce contexte sanitaire. Et ce moment charnière a pour beaucoup été l'occasion d'être propulsées au cœur des enjeux extra-financiers.

C'est donc bel et bien cette fonction qu'il est nécessaire d'embarquer pour transformer profondément l'entreprise et la calquer sur un modèle à impact positif. Elle est en mesure de piloter le changement de business model, de donner plus de sens et de place aux parties prenantes puisqu'elle occupe une fonction transverse au confluent des métiers et en première ligne face à ces parties prenantes.

Cette position lui confère une légitimité lui permettant de définir les standards, les méthodes, et autres normes pour mesurer la performance de toute l'entreprise de façon homogène. Elle se situe à la croisée d'un rôle stratégique et d'un rôle opérationnel, apportant ainsi une vision à 360° permettant de décliner les ambitions de l'entreprise en objectifs et indicateurs.

Ce rôle fait d'elle un pilier de la transformation de l'entreprise.



Cela implique désormais qu'elle puisse piloter ou co-piloter une performance globale, certes financière, mais également extra-financière, en nouveau business partner, en gardien du temple, notamment aux côtés des directions RSE ou Engagements.

Dans certains cas, cela pourra passer par une réunion des deux entités ; dans d'autres, il pourra s'agir d'au moins organiser une gouvernance orchestrant le rapprochement opérationnel des deux visions, financières et extra-financières.

Mais dans tous les cas, les dirigeants et dirigeantes gagneront à se poser la question des liens entre les fonctions Finance, Stratégie et RSE.



3 L'IMPACT AU CENTRE DE LA RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES: AGIR COLLECTIVEMENT

ACTE 8 : TRANSFORMEZ VOS COLLABORATEURS EN ACTIVISTES



L'entreprise est avant tout une organisation humaine et sociale, et sa performance dépend profondément de l'engagement de ceux qui la constituent. Pour se mettre au service du bien commun et devenir une organisation à impact positif, les entreprises doivent donc travailler de concert avec leurs collaborateurs, ils représentent les premiers moteurs sans qui rien ne serait possible.

Guillaume Richard

Président Fondateur du groupe OuiCare

Embarquer les collaborateurs : l'enjeu est d'autant plus important qu'ils sont de plus en plus sensibles aux problématiques sociales et écologiques. Ils attendent non seulement de leur employeur qu'il s'engage, en proposant une vision claire de la contribution que compte apporter l'organisation à l'intérêt général, mais souhaitent aussi disposer dans leurs métiers des moyens de s'engager pour contribuer à cet impact positif. Selon la CSR Study 2016 de Cone Communications, 76 % de millennials déclaraient ainsi que les engagements, notamment environnementaux et sociaux, d'une entreprise sont plus importants pour eux que le salaire, et 88 % d'entre eux insistent sur le fait que leur travail est plus épanouissant quand ils ont la possibilité d'avoir un impact positif.



Puis, de façon plus globale, 70 % des salariés souhaitent se voir plus impliqués dans la stratégie RSE de leur entreprise, selon une enquête Des Enjeux et Des Hommes et Ekodev en 2020.

Maximiser son impact signifie donc aussi aider ses collaborateurs à devenir des activistes. Pour cela, il est essentiel que l'entreprise forme ses salariés aux grands enjeux de l'impact.

Il peut d'abord s'agir de sensibiliser les acteurs de l'entreprise aux grandes problématiques sociales ou écologiques, de leur donner les clefs de compréhension et les ordres de grandeur. La fresque du climat est par exemple un excellent outil pour cela.

Cet atelier collaboratif de 3h, créé en 2015 par Cédric Ringenbach, ancien dirigeant de The Shift Project, aujourd'hui enseignant et conférencier sur la problématique du changement climatique, permet à tout à chacun d'avoir un déclic et de comprendre l'essentiel des enjeux climatiques pour passer à l'action, au niveau individuel, au sein de l'entreprise.

Un préalable à cela : un véritable travail d'acculturation à mener pour amener les collaborateurs à voir leur travail autrement. L'entreprise doit pouvoir engager chacun de ses membres autour de la vision qu'elle se donne de sa place dans la société.

La raison d'être et le projet de l'entreprise, ainsi que ses valeurs, doivent être comprises par tous les salariés. Les outils de pilotage de l'impact doivent être mis à disposition de chacun, et il faut donner le temps et les ressources aux salariés pour qu'ils puissent s'en servir dans leurs métiers.

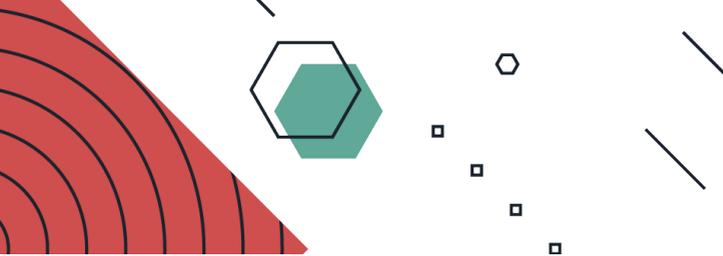


Publiée et inscrite en préambule de ses statuts à l'issue de son assemblée générale de juin 2020, la raison d'être du groupe FDJ est le fruit d'un large processus de co-construction avec ses collaborateurs : une dizaine d'ateliers d'intelligence collective ont été organisés au 2^e semestre 2019 et ont mobilisé près de 200 collaborateurs.

Ceux-ci ont formulé dans ce cadre des propositions de rédaction qui ont fourni la base du texte de la raison d'être du groupe et des engagements pris en application de celle-ci. Véritable fil rouge de la démarche d'élaboration de la raison d'être du groupe, l'association étroite des collaborateurs est également un principe directeur de sa mise en œuvre.

Entre avril et octobre 2021, plus de 200 ateliers d'acculturation ont ainsi été organisés en interne afin que les collaborateurs puissent s'approprier et réagir à cette évolution marquante pour l'entreprise.

Animées par les managers, ces sessions collaboratives ont permis aux collaborateurs de débattre autour de la raison d'être et des engagements, en particulier sur leur degré d'adhésion, les impacts sur la conduite de leur mission, leur volonté de contribution et leurs propositions pour la phase de mise en œuvre. Plus de 80 % des collaborateurs du groupe ont participé à ces ateliers, soit plus de 1 700 collaborateurs, avec un taux de satisfaction global exprimé de 88 %.



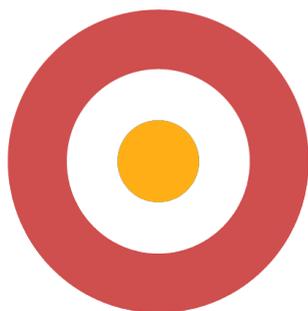
Ce processus itératif d'acculturation et de co-construction avec les collaborateurs continuera à guider et structurer la démarche du groupe FDJ pour traduire concrètement sa raison d'être et ses engagements dans les différentes dimensions de son activité.

Une fois les collaborateurs embarqués dans ce projet, l'entreprise peut aussi servir d'incubateur pour déployer toutes les compétences de ses collaborateurs au service de l'impact et de l'intérêt général. Faire de ses collaborateurs des activistes, c'est aussi leur permettre de contribuer à leur manière au bien commun.

Comment ? En mettant à leur disposition des outils d'engagement. Arrondi sur salaire, mécénat de compétences en lien avec les combats de l'entreprise, intrapreneuriat à impact sont autant de manières d'accompagner le collaborateur dans sa propre dynamique d'impact.

Toutes les initiatives destinées à embarquer les collaborateurs dans une dynamique positive en faveur de l'impact ou de la raison d'être de l'entreprise méritent d'être mesurées chaque année afin que l'équipe de direction connaisse le niveau d'engagement, de mobilisation, de ses équipes et puisse se donner des plans d'action en conséquence.

Les études de perception, bien connues et largement utilisées, émanant de Great Place to Work par exemple, auront avantage à intégrer des questions portant sur les initiatives destinées à transformer les collaborateurs en activistes.



ACTE 9 : SOYEZ MOTEUR DE VOTRE IMPACT LOCAL, OÙ QU'IL SOIT SUR LES TERRITOIRES



La responsabilité de l'entreprise passe par le fait de savoir déléguer ou mutualiser les forces dans le cadre de responsabilités plus globales, mais aussi de se donner suffisamment d'autonomie, région par région, pour avancer localement sur les sujets liés à l'impact.

Sébastien Missoffe

*Vice President & Managing Director
France de Google*

L'entreprise naît d'un territoire et garde une responsabilité sur ce territoire, en même temps qu'elle a besoin de lui. En évoluant dans son environnement, elle interagit avec une multitude de parties prenantes. Elle vit donc ancrée dans ce territoire, ce qui génère par essence de l'impact.

À l'heure où le sujet du territoire semble plus que jamais crucial, au milieu des forces contraires que sont d'une part l'hyper mondialisation et d'autre part l'hyper territorialisation, l'entreprise doit apprendre à mieux orchestrer son impact local.

Il s'agit ainsi de prendre en compte cet impact, au-delà de la simple question du siège, en considérant l'implantation de l'entreprise au sens large du terme et ses incidences sur ses différentes parties prenantes au niveau local.

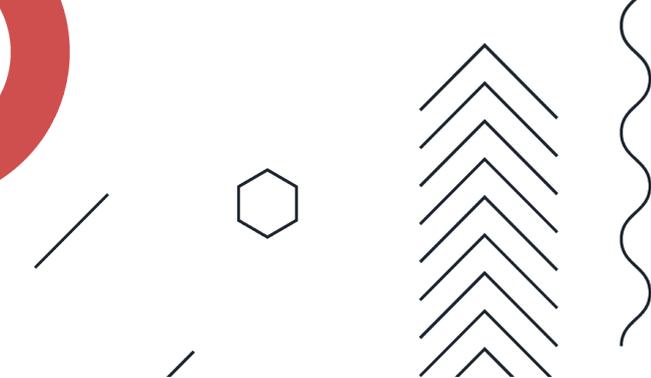


Il ne faut pas voir l'impact local au sens purement géographique du terme, il faut également penser à l'ensemble des implantations de l'entreprise.

Jean-Paul Berthomé
PDG d'Expanscience

EXPANSCIENCE®
LABORATOIRES

Grâce à un enracinement de plus de 65 ans, les Laboratoires Expanscience représentent aujourd'hui un acteur local majeur sur le territoire français, notamment via une recherche et une production françaises, sur un site unique à Epernon, en Eure-et-Loir. Cette approche « noyau » autour du siège permet aujourd'hui à Expanscience d'avoir 100 % de ses actifs cosmétiques et 95 % de ses produits Mustela « made in France ».

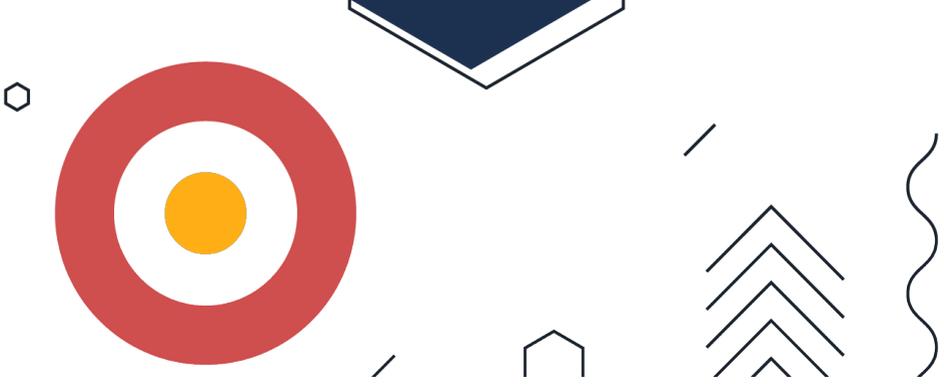


Le site d'Épernon est précieux au maillage économique local puisqu'il concentre à lui seul 11 % des emplois de l'industrie pharmaceutique, cosmétique et chimique du département d'Eure-et-Loir. De plus, 68 % des achats totaux des Laboratoires Expanscience France sont réalisés sur le territoire et 88 % des fournisseurs de matières premières de la marque Mustela sont basés en France (2015, méthodologie Local Footprint).

Agir sur son impact local, c'est avant tout comprendre son territoire. Le marketing territorial entre donc en jeu, via l'inventaire des atouts, des avantages comparatifs, des entreprises et des territoires et leur rayonnement.

La première étape est de connaître ses parties prenantes (associations, municipalités, consommateurs, etc.) en effectuant un maillage, en considérant ses interlocuteurs, en instaurant un dialogue avec eux, y compris ceux avec lesquels il y a désaccord.

Un impact positif à moyen et long terme nécessite des dirigeants et dirigeantes engagés, constants, possédant une vision dans la durée et une volonté de transparence.



La connexion avec les parties prenantes est essentielle pour exposer les problématiques clairement, partager les projets avec la municipalité, et expliquer ses enjeux.

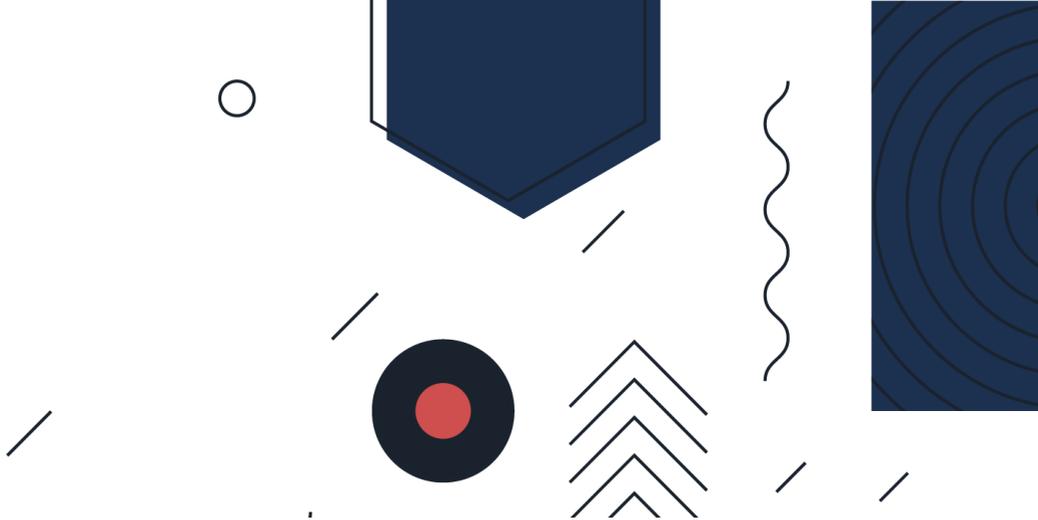
Un ancrage doit donc se faire en développant la confiance de la part des deux parties, municipalité et entreprises, tout en gardant en tête qu'un territoire n'est pas juste un lien avec la municipalité mais avec de multiples acteurs locaux.

Cela passe par le façonnage d'un dialogue structuré au plus près des réalités du terrain en s'appuyant, tout en la nourrissant, sur l'interdépendance entre l'ensemble de ces acteurs du territoire.



La crise sanitaire a permis de mettre en avant l'interdépendance entre municipalités, entreprises et citoyens. Cela s'explique par le fait que l'entreprise procède d'un territoire et cette entreprise garde une responsabilité vis-à-vis de ce territoire, elle dispose d'un ADN culturel et territorial ce qui crée de nouvelles obligations. Cette appartenance est nécessaire et espérée, et cette histoire vient se renforcer, se redéfinir. Il faut réactiver, repenser, revitaliser, l'idée qu'une entreprise naît d'un territoire et a besoin de ce territoire, autant que le territoire a besoin de l'entreprise. Enfin, le territoire représente un espace de vie, et les citoyens s'avèrent de plus en plus sensibles à la qualité de vie, à leur propre bien-être, impliquant ainsi la prise en compte d'un troisième acteur dans cette balance de l'impact. Tous partagent des enjeux communs.

Jean-Christophe Fromantin
Maire de Neuilly-sur-Seine



Ce dialogue, qui contribue à l'articulation de l'impact dans les deux sens, doit être animé de manière coordonnée et spécifique selon une approche multi-locale. L'objectif : travailler en harmonie avec les attentes de chaque territoire dans un cadre global qui traite les grands enjeux d'impact et de transition.

Cela passe notamment par la mise en place de partenariats locaux, au niveau national, qui permettent de comprendre différents acteurs et parties prenantes.

Par exemple, si l'entreprise est implantée dans un pays où la réglementation est plus laxiste en termes de développement durable, il faudra trouver un partenaire local avec lequel traiter cet enjeu.

Cette dynamique, qui est un facteur de motivation supplémentaire pour les collaborateurs inscrits dans chacun des territoires d'intervention de l'entreprise, doit accompagner la conception et la mise en œuvre des stratégies RSE au service d'une meilleure compréhension des attentes des parties prenantes.



ACTE 10 : ENGAGEZ-VOUS COLLECTIVEMENT DANS UN MOUVEMENT IMP'ACTIVISTE

L'entreprise, pour passer de l'intention à l'action, doit agir à tous les niveaux. Au-delà même de l'impact de sa propre structure, il s'agit d'impulser un mouvement qui pourra résonner dans la société au sens large.

Cela passe notamment par la prise en compte des consommateurs, des citoyens plus globalement, et de leur impact, en les sensibilisant à une consommation plus responsable. D'autant que 90 % des consommateurs attendent des entreprises qu'elles les aident à mieux consommer, qu'elles leur donnent des clés pour agir concrètement au quotidien.

Mais si sensibiliser les consommateurs constitue une première étape importante, c'est en incarnant la figure de proue, le chef de file d'un mouvement à impact, en participant à un mouvement plus global, que l'entreprise sera réellement en mesure de renforcer sa dynamique sociale, sociétale et environnementale.



Au-delà de ce lien entre entreprises et consommateurs, il s'agit donc pour les entreprises de réunir un ensemble d'acteurs économiques afin de mobiliser tout un système autour de l'impact et faire bouger les pratiques d'un secteur.

Coopération et coopération peuvent être à la base de ce mouvement. En s'associant avec d'autres acteurs, des parties prenantes de toutes sortes, l'entreprise devrait pouvoir décupler son impact positif grâce au changement d'échelle de sa force de frappe.

Partage des savoir et des investissements, réduction des coûts et des risques, mutualisation des infrastructures permettent d'aborder l'impact avec une démarche plus collaborative et inclusive.

Par le biais d'une approche partenariale globale, l'entreprise peut partager ses bonnes pratiques, axes de progrès et leviers d'impact mais également se nourrir de l'expérience d'autres entreprises sur ces sujets. Et cela permet aussi de contribuer à la généralisation des pratiques à impact, finalité d'une démarche de maximisation de l'impact.

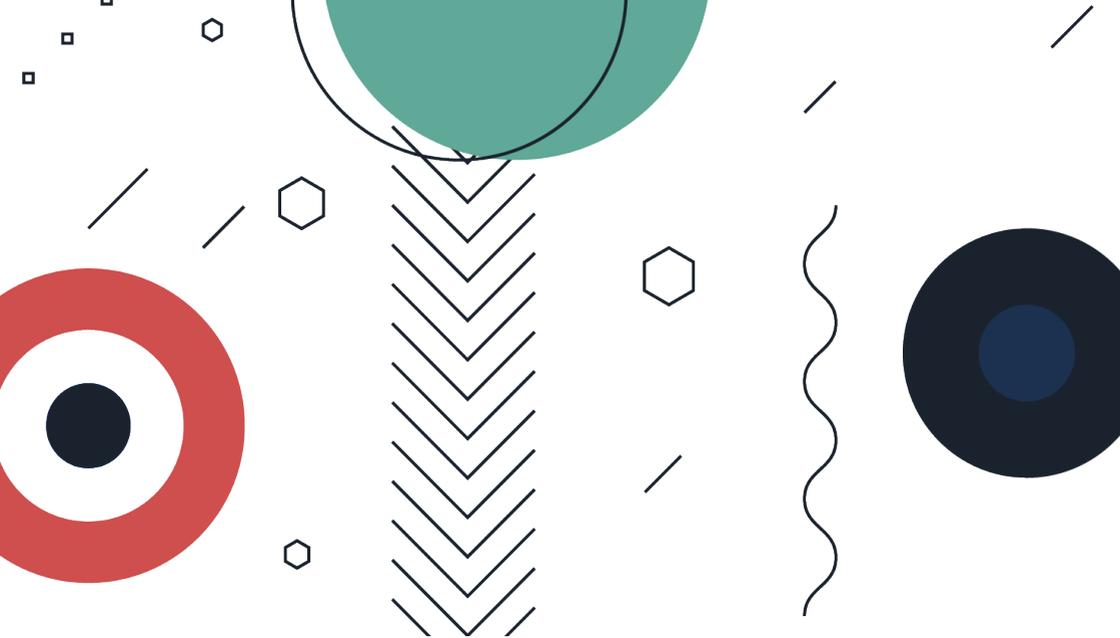


Il peut par exemple s'agir d'une logique de filières avec les fournisseurs, une logique territoriale, une logique sectorielle avec des concurrents notamment ou encore une logique collective grâce aux réseaux et associations d'entreprises.

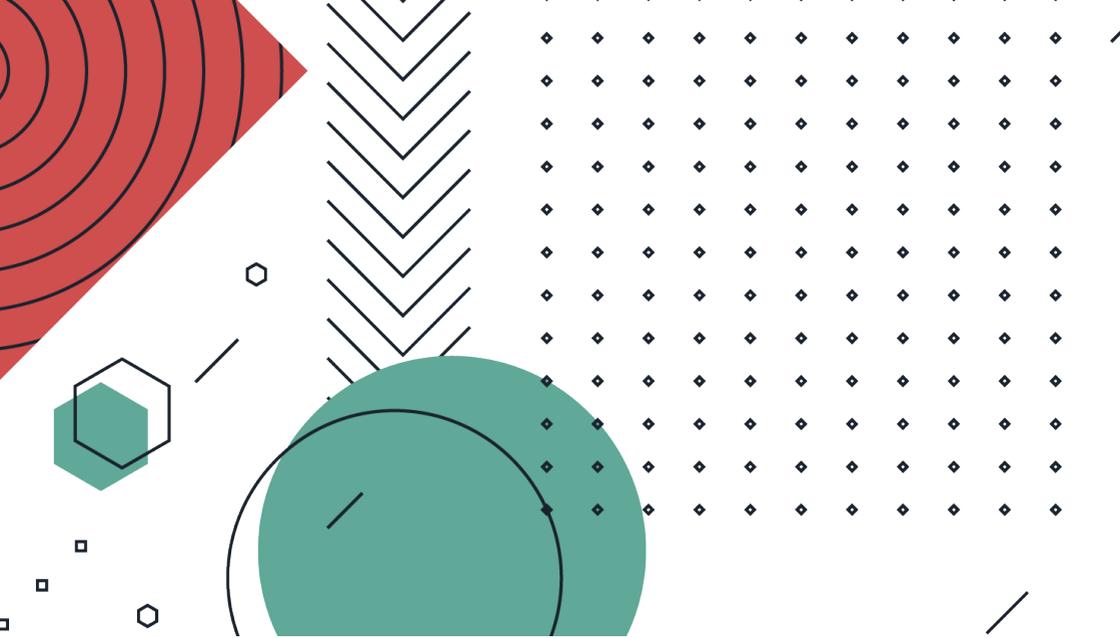
Il existe à ce titre de nombreux réseaux d'entreprises et associations, selon le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, la localisation du siège ou encore la thématique.

C'est par exemple le cas d'Entreprise et Progrès, notre cercle de leaders activistes qui cherche à transformer la société pour allier responsabilité sociale, environnementale, et responsabilité économique en réunissant les dirigeants et dirigeantes sensibles à la création de valeur et pas seulement de la valeur actionnariale.

Entreprise et Progrès regroupe des entreprises, de la startup aux grands groupes, et se penche depuis 50 ans sur des thématiques telles que la raison d'être avec le livrable sur « les 10 indices pour une raison d'être transformative », l'innovation avec le livrable sur « l'innovation à l'ère des crises et des transitions » ou encore l'impact comme dans ce guide.



C'est également le cas du Collège des Directeurs du Développement Durable (C3D), convaincu que les Directeurs Développement Durable et RSE jouent un rôle déterminant dans la transformation de nos organisations et de notre société. Pour accélérer cette transformation, la faciliter et la promouvoir dans l'espace public, leur mission est de réunir en France l'ensemble des Directeurs et Directrices Développement Durable et RSE d'entreprises et organisations privées et publiques en un réseau unique qui compte aujourd'hui plus de 220 membres.

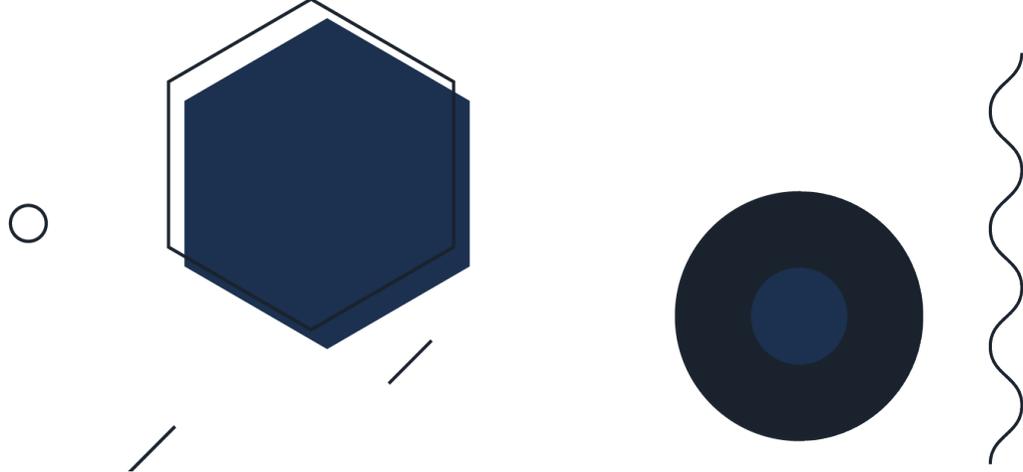


En mettant autour de la table depuis 2007 des personnes ayant le même métier mais avec des visions, ambitions, niveaux de maturité différents, l'association favorise l'échange de bonnes pratiques, la co-construction de nouvelles solutions et le passage à l'acte dans les organisations, faisant ainsi émerger des sujets clés comme Stratégie Climat, Politique RSE & Reporting, Organisation logistique et transports durables, Biodiversité, Achats responsables, autant de thématiques abordées au cours d'ateliers et événements, aboutissant parfois à des livrables tels que le guide sur la comptabilité intégrée ou encore ce guide de l'imp'actes dont le C3D est partenaire.



CONCLUSION





Ces 10 recommandations ont été élaborées par et pour des entreprises, en s'appuyant sur les témoignages et contributions d'experts et de praticiens, pour constituer un guide de passage à l'action et tracer un chemin d'évolution dès aujourd'hui vers des organisations à impact positif. En bref, de devenir des entreprises à imp'ACTES !

Néanmoins, aller au-delà de la sphère économique, toucher la société toute entière et changer d'échelle, requiert de coupler ces recommandations avec des transitions, changements, ajustements institutionnels spécifiques permettant de replacer notre quotidien, notre progrès, nos ambitions, au service du bien commun.

C'est dans cette optique qu'Entreprise et Progrès complètera prochainement ce guide de l'imp'actes par de nouvelles recommandations pour une économie au service d'un progrès souhaitable, issues de notre chantier sur le progrès réalisé fin 2021 pour clore nos travaux de l'année et prendre un temps d'avance sur l'année qui vient et ses échéances.

REMERCIEMENTS

Entreprise et Progrès remercie l'ensemble de ses membres pour leur soutien

Aéroports de Paris

APL Data Center

Arkea Banque et Institutionnels

Artelia

BD Partners

Bel

Danone

Des enjeux et des hommes

Eco-Learn

ExecAvenue

Ferrero

Human Lights

Jacquet Duval Avocats

KPMG

Lyra Network

MCR Consultants

Moodwork

ODET

Prospères Dirigeants

Raise

Silver Alliance

Steelcase

The Arcane

Mercator

Hub Institute

Suntory

Transdev

ainsi que ses membres partenaires

CORNET VINCENT SEGUREL

inetum.⁺
Positive digital flow

L'ORÉAL

Google

Kéa Partners
for transformation

zenika



Great
Place
To
Work[®]

orange[™]



CONTACT

Claire-Agnès Gueutin :

claire-agnes.gueutin@entrepriseprogres.com

01 87 20 11 20

