5ème édition
Mars 2017

BAROMÈTRE DES ENJEUX RSE 2017

L'innovation sociale

2008 2017 10 ans PRODURABLE

HAATCH
faisons éclore vos idées positives

ÉDITO

LES ENTREPRISES LES PLUS PERFORMANTES SERONT LES PLUS ENGAGÉES.

Le monde change. A grande vitesse. Les entreprises et leur façon de penser la création de valeur aussi. L'idée selon laquelle elles gagneraient à s'engager plus fortement pour la résolution de problèmes sociaux a fait du chemin.
Elle ne prête plus à sourire. Confrontées aux limites de plus en plus palpables de leurs modèles passés, elles sont de plus en plus nombreuses à poser un regard différent sur leur rapport aux enjeux sociaux et environnementaux. Longtemps vécue comme une contrainte - source de coût et de rigidité - la prise en compte de leurs impacts et défis sociétaux se révèle un cadre particulièrement fertile pour repenser leur mission, leurs offres, leurs modèles économiques et leur raison d'être.

Et l'innovation sociale apparaît dès lors comme un levier potentiel de réalignement de leur mission avec le moteur de leur création de valeur.

Souhaitant participer à l'éclosion d'une Société créatrice de bien commun, au sein de laquelle les entreprises les plus performantes sont les plus engagées, nous nous sommes intéressés à cette notion d'innovation sociale. Dans cette 5ème édition de ce baromètre PRODURABLE – HAATCH des grandes tendances de la RSE, nous sommes ainsi allés à la rencontre de nombreux acteurs et observateurs qui ont accepté de nous éclairer de leur expertise et de leurs points de vue riches sur un sujet qui les passionne. Mieux comprendre ce que l'innovation sociale recouvre, son potentiel, les motivations qui justifient que les entreprises s'y intéressent, leur niveau de maturité face à la prise en compte des enjeux sociétaux, identifier les freins à l'accélération de la transition et les perspectives d'avenir : voici les objectifs que nous avons poursuivis à travers cette étude dont les résultats ont renforcé notre conviction qu'un mouvement irréversible est entamé et que l'optimisme est plus que jamais de mise car, comme l'a écrit Chateaubriand, *" Les moments de crise produisent un redoublement de vie chez les hommes. "*

Alexis Krycève
Fondateur de HAATCH

Cécile Colonna d'Istria
Dirigeante et fondatrice de PRODURABLE

QUI SOMMES NOUS ?

Depuis 10 ans, **PRODURABLE** s'impose comme l'événement professionnel incontournable en faveur du développement durable et de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).

Organisé sous le haut patronage du Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable & de l'Energie, PRODURABLE est soutenu par les principaux réseaux professionnels et les médias spécialisés.

Notre crédo : la RSE est un outil de performance. Elle est un vecteur d'attractivité et de cohésion interne, un outil de différenciation concurrentielle et de conquête de parts de marchés, un levier d'innovation et de création de valeur(s), une réponse à la pression sociétale et un gage de confiance pour les investisseurs et les actionnaires

Depuis 10 ans, PRODURABLE, c'est 28 000 visiteurs, 1 000 intervenants français et étrangers, 450 conférences, 400 exposants, sponsors et partenaires au service d'une communauté de 60 000 décideurs.

Depuis 2009, **HAATCH** (anciennement *AK2C*), réalise des missions de conseil en stratégie RSE et développement durable pour des grandes entreprises, des PMEs, des associations ou des acteurs publics. **HAATCH** s'appuie sur une forte culture entrepreneuriale et une expertise en mesure et réduction des impacts sociaux et environnementaux.

En 2017, *AK2C* change de nom pour **HAATCH** et se fixe pour mission de faire de l'innovation sociale un moteur de la performance de vos organisations et du Bien Commun. A vos côtés, nous co-créons des programmes de renforcement de vos engagements sociétaux grâce à nos savoir-faire en innovation, entrepreneuriat et évaluation socio-économique : votre différenciation, votre capacité d'anticipation, votre attractivité mais aussi l'implication de vos parties prenantes s'en trouvent décuplées.

Nous agissons sur 3 domaines d'expertise :

Innover - Faire germer et donner corps à des idées d'innovations sociales et environnementales
Evaluer - Chiffrer vos impacts et mesurer la pertinence sociale, environnementale et économique de vos innovations
Entreprendre - Mettre en œuvre vos projets d'innovation sociale et conquérir de nouveaux marchés.

SOMMAIRE

06 Objectifs et méthodologie

08 Principaux enseignements

12 Etat des lieux de la RSE en 2017

15 Définition et mise en place de l'innovation sociale

18 Projets en cours et historique de l'innovation sociale

21 Périmètre de l'innovation sociale

24 Parties prenantes de l'innovation sociale

27 Méthodes de l'innovation sociale

30 Motivations & difficultés

35 Perspectives pour l'avenir

OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Dresser un état des lieux des enjeux RSE des entreprises françaises

Mesurer la maturité des entreprises sur la question de l'innovation sociale

MÉTHODOLOGIE

Cette étude s'appuie d'abord sur des entretiens qualitatifs menés entre décembre et février auprès de 20 grands témoins, directeurs développement durable, dirigeants, fondateurs d'entreprises sociales ou bien des facilitateurs de l'innovation sociale. Par leur position privilégiée comme acteur ou observateur de l'innovation sociale dans leurs entreprises et leurs écosystèmes, ils apportent un éclairage d'expert et de pionnier sur ces questions. Elle se fonde également sur un questionnaire en ligne auprès de centaines de professionnels de la RSE interrogées sur l'état des enjeux RSE et de l'innovation sociale dans leurs organisations.

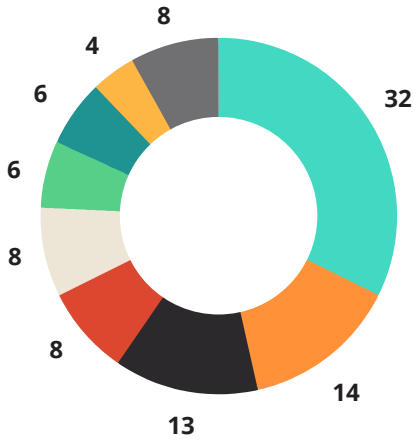
ENTRETIENS QUALITATIFS

p.10 ■ Emery Jacquillat, Directeur Général, CAMIF
p.11 ■ Laura Palmeiro, Sustainability Integration Director, Danone
p.13 ■ Nicholas Vantreese, Responsable RSE, La Banque Postale
p.14 ■ Arnaud Brulaire, Responsable RSE, Picard Surgelés
p.16 ■ Alexandra Palt, Directrice RSE, L'Oréal
p. 17 ■ Arnaud Herrmann, Directeur Développement Durable, AccorHotels
p.19 ■ Jean-Marc Borello, Président-Fondateur, Groupe SOS
p.22 ■ Olivier Maurel, Entrepreneur
p.23 ■ Sophie Flak, Directrice RSE, Eurazéo
p. 20 ■ Charlotte Malvy, Directrice RSE, Edenred
p.25 ■ Jérôme Schatzman, Directeur exécutif, Chaire Entrepreneuriat Social de l'ESSEC
p.26 ■ Stéphanie Schmidt, Directrice Pôle Changemaker Alliances, Ashoka
p.28 ■ Maha Keramane, Responsable Entrepreneuriat Social et Microfinance Europe, BNP Paribas
p.29 ■ Vincent Fauvet, Président exécutif, Investir&+
p.31 ■ Claude Fromageot, Directeur Développement Responsable, Yves Rocher
p.32 ■ Laurence Méhaignerie, Présidente, Citizen Capital
p.33 ■ Christian de Boisredon, Fondateur, Sparknews
p.34 ■ Matthieu Dardaillon, Fondateur, Ticket for Change
p.37 ■ Nicolas Cordier, Intrapreneur social, Leroy Merlin
p.38 ■ Jacques Berger, Directeur de l'Action Tank Entreprise et Pauvreté

MÉTHODOLOGIE POUR LA PARTIE QUANTITATIVE

- Format : Administration en ligne par le Creatiq Lab
- Répondants : 313 professionnels de la RSE en entreprise
- Pays : France
- Période d'interrogation : janvier-février 2017

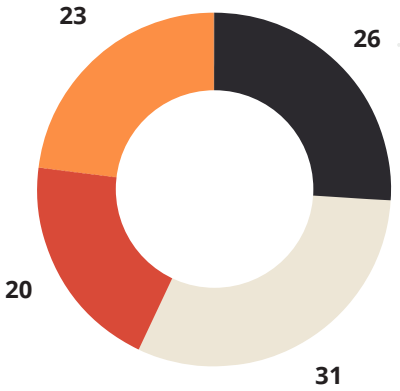
SECTEURS D'ACTIVITÉ (EN %)



- Services aux entreprises
- Communication, Télécoms & IT
- Industries & Energies
- Commerce & Distribution
- Banque & Assurance
- Agroalimentaire
- Transports & Logistique
- Tourisme, Hôtellerie & Restauration
- Autres*

* Secteur public, action sociale, santé, fédération professionnelle

RÉPARTITION DES RÉPONDANTS PAR EFFECTIF D'ENTREPRISE (EN %)



- Moins de 10 salariés
- 10 à 500 salariés
- 500 à 5000 salariés
- Plus de 5000 salariés

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Nous assistons à une **évolution en profondeur de la manière dont les entreprises perçoivent leur mission et leur modèle économique.** Elles ont désormais, pour l'écrasante majorité d'entre elles, conscience qu'elles doivent intégrer leurs enjeux sociaux et environnementaux à leur stratégie globale, à leur cœur de métier et qu'elles ne peuvent plus se permettre de les traiter à la marge.

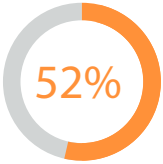
L'innovation sociale, perçue comme une solution nouvelle génératrice d'un impact positif pour la société et l'environnement, apparaît comme un extraordinaire **levier de transformation positive** pour les entreprises qui, pour plus de la moitié, ont déjà mis ou envisagent de mettre en place des actions en ce sens.

L'innovation sociale correspond à un **mouvement global d'ouverture de l'entreprise sur ses parties prenantes,** en mobilisant davantage ses collaborateurs, en facilitant leurs projets, en sollicitant ses clients et fournisseurs pour créer les produits et services de demain et en tissant des partenariats de coopération et co-création avec des entreprises sociales, des startups, des ONGs.
Les entreprises les plus avancées en matière de RSE et d'innovation sociale sont **celles qui ont formulé une mission sociale ambitieuse et inspirante,** ont accepté de s'ouvrir, de partager leur savoir et leur pouvoir en faisant appel à de l'**innovation ouverte et de l'intelligence collective**, de nouer des liens avec des acteurs différents, de gagner en flexibilité, de prendre des risques, d'échouer, de recommencer, de transformer leur modèle économique et de partager leurs réussites comme leurs échecs.

Le mouvement de l'innovation sociale va s'amplifier dans les années à venir. De la même manière que les entreprises vivent aujourd'hui une transformation digitale, nous parions qu'elles vont vivre dans les prochaines années une **transformation sociale et environnementale** au profit d'une **économie décarbonée** et de **modèles économiques plus résilients**, plus inclusifs et plus vertueux, capables de créer de la **valeur partagée** et du **lien social** pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

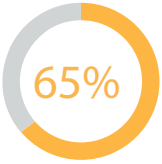
CHIFFRES CLÉS

DES DIRECTIONS RSE DES ENTREPRISES INTERROGÉES SONT RATTACHÉES À LA DIRECTION GÉNÉRALE

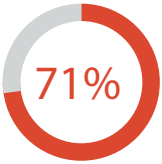


DES ENTREPRISES ONT POUR OBJECTIF DE MOBILISER LEURS PARTIES PRENANTES AU TRAVERS DE LEUR STRATÉGIE RSE EN 2017

DES ENTREPRISES INTERROGÉES DÉCLARENT AVOIR RÉALISÉ OU ÊTRE EN TRAIN DE RÉALISER DES PROJETS D'INNOVATION SOCIALE



DES ENTREPRISES CONÇOIVENT LEURS ACTIONS D'INNOVATION SOCIALE EN PARTENARIAT AVEC DES ACTEURS EXTÉRIEURS



DES PERSONNES INTERROGÉES PENSENT QUE LEUR ENTREPRISE DEVRAIT S'ENGAGER PLUS QU'ELLE NE LE FAIT AUJOURD'HUI SUR LES SUJETS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX.

OBJECTIFS CLÉS DE L'ENTREPRISE EN STRATÉGIE RSE

- Communiquer une image positive à l'externe
- Répondre à ses enjeux sociaux et environnementaux
- Donner du sens à ses actions

FREINS PRINCIPAUX DE L'ENTREPRISE

- Manque de ressources humaines
- Manque de ressources financières
- Manque de visibilité sur le retour sur investissement des actions menées

NOS GRANDS TÉMOINS

EMERY JACQUILLAT,
Directeur Général,
Camif

POURQUOI FAIRE DE L'INNOVATION SOCIALE ?

L'innovation sociale transforme la société. Nous avons besoin de réinventer la façon dont nous consommons, dont nous produisons. C'est un des résultats de l'innovation sociale. Tout doit être réinventé. A cause des enjeux du climat, nous devons réinventer notre façon de faire de manière urgente. Par ailleurs, une entreprise soucieuse du bien commun, au service d'une mission qui la dépasse, crée une valeur partagée beaucoup plus forte et beaucoup plus solide que celle qui regarde seulement son EBITDA, sans se soucier de comment elle le faisait, avec qui elle le faisait.

LA CAMIF A PRIS LE PARTI D'ENGAGER FORTEMENT COLLABORATEURS ET FOURNISSEURS. POURQUOI ?

J'ai toujours eu cette volonté d'ouvrir l'entreprise. Je conçois l'entreprise comme une sorte d'écosystème. Je pense que l'on s'enrichit beaucoup lorsque l'on peut travailler en collaboration avec des personnes qui ne nous ressemblent pas et ne font pas la même chose que nous. C'est ce qui est magique dans le Tour du *Made in France* que l'on a lancé il y a quatre ans maintenant. Chaque année, nous allons à la rencontre de nos fabricants, de nos clients, de nos consommateurs, pour visiter les usines mais aussi pour inventer les produits de demain. Je suis assez convaincu que l'on ne peut pas réussir tout seul car les choses sont de plus en plus complexes, que l'on ne peut plus travailler avec la même méthode qu'il y a 10 ans et l'on a besoin de mobiliser l'intelligence collective, des idées nouvelles et que l'on doit tout réinventer, la façon de produire, la façon de consommer.

POURRIEZ-VOUS NOUS DONNER UN EXEMPLE D'INNOVATION SOCIALE AU SEIN DE LA CAMIF ?

Une des premières innovations que l'on a lancée, la « consolocalisation », permet de donner le pouvoir au consommateur, de choisir son produit en fonction de son lieu de fabrication, de savoir autour de chez lui qui sont les fabricants, pouvoir orienter son achat sur un produit qui contribue à l'emploi et qui permet de faire moins de kilomètres pour le livrer. Cela contribue aussi à une grande transparence dans l'information. Nous sommes convaincus que c'est en donnant le pouvoir aux consommateurs que l'on arrive à leur donner les outils pour s'inscrire dans cette consommation plus responsable, dans l'univers de la maison, qui est au cœur de la mission de *La Camif* aujourd'hui.

LA CAMIF EN BREF

- Activité : Spécialiste du meuble *Made in France* de l'aménagement durable de la maison
- Mission : Donner le pouvoir aux parties prenantes de s'engager dans une transformation plus responsable, locale, dans l'univers de la maison et changer le monde en travaillant ensemble à des solutions innovantes.
- Création : 1947
- Chiffre Clé : 74% du chiffre d'afffaires réalisé avec des produits fabriqués en France

LAURA PALMEIRO, Sustainability Integration Director, Danone

COMMENT SE STRUCTURE LA RSE CHEZ DANONE ?

Chez *Danone*, il n'y a pas un endroit spécifique de l'organisation où se trouve le développement durable. Les différents sujets sont traités au sein des différentes fonctions : les personnes en charge du développement durable travaillent dans la R&D pour la partie nutrition, dans les ressources humaines pour l'engagement des danoners, au sein de l'entité Strategic Resources Cycles, pour les Achats Responsables et le Fonds Danone pour l'Ecosystème.

QU'EST-CE QUE L'INNOVATION SOCIALE POUR DANONE ?

L'innovation sociale, incarnée chez Danone notamment à travers nos fonds, consiste à créer un modèle dans lequel personne ne gagne au détriment des autres acteurs, il s'agit d'un modèle gagnant pour toutes ses parties prenantes, garantissant ainsi sa pérennité. Concrètement dans le cas de nos fonds, cette innovation se construit toujours entre trois types de parties prenantes : les communautés locales, les ONG et Danone. Par exemple, nous avons un projet pour l'eau d'evian de conservation de la ressource en eau. Nous travaillons avec les acteurs locaux, agriculteurs, collectivités locales, associations pour préserver l'impluvium et garantir la qualité de l'eau. Nous facilitons la valorisation par les agriculteurs d'effluents d'élevage en engrais naturel et en biomasse. C'est une solution où tout le monde est gagnant, les agriculteurs pour la qualité de leurs produits et Danone pour la qualité de son eau.

DANONE EN BREF

- Activité : Entreprise internationale agroalimentaire spécialisée dans les produits laitiers, la nutrition infantile et médicale et les eaux
- Mission : Apporter la santé au travers de l'alimentation au plus grand nombre
- Chiffre Clé : 1972, discours de Marseille de Franck Riboud « Nous n'avons qu'une planète »

POURQUOI DANONE S'INVESTIT-IL SUR CES SUJETS ?

C'est d'abord dans notre ADN, depuis la création de notre entreprise, avec l'énonciation du double projet économique et social. Mais c'est aussi évidemment la volonté de nos dirigeants actuels ainsi que celle des danoners. C'est évident que cette culture fait de Danone une marque-employeur de prédilection pour les jeunes générations. Nous sommes dans un cercle vertueux : plus nous travaillons sur ces sujets, plus nous attirons des profils qualifiés intéressés par ces sujets et mieux nous allons travailler sur ces sujets. Par ailleurs, au travers de nos multiples initiatives pour réduire notre impact environnemental, nous contribuons à la santé de la planète tout en obtenant aussi certaines réductions de nos coûts. Enfin nous créons un avantage compétitif vis-à-vis des consommateurs qui sont de plus en plus attirés par des produits naturels et sains. Nous sommes en train de finaliser l'acquisition de White Wave, un leader des produits laitiers bio et végétaux. C'est un nouveau pari pour Danone, le renforcement de son engagement sur les enjeux nutritionnels et sociaux.

ÉTAT DES LIEUX DE LA RSE

A QUELLE DIRECTION LA FONCTION RSE/DD EST-ELLE RATTACHÉE ?

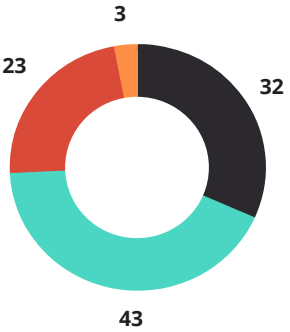
Le top management intègre de plus en plus les enjeux RSE à la stratégie globale de l'entreprise :

50% des directions RSE des entreprises interrogées sont rattachées à la **Direction Générale** (contre 38% en 2016) et ce malgré une prise en compte relativement récente.

COMBIEN DE PERSONNES S'OCCUPENT DES PROBLÉMATIQUES LIÉES À LA RSE EN ENTREPRISE ? (EN %)

Nombre de personnes en charge des problématiques RSE

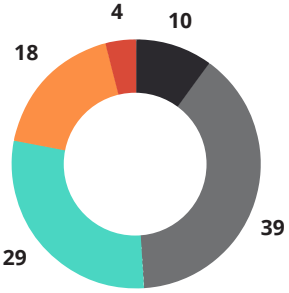
- Moins d'un ETP
- Entre 1 et 5 ETP
- Plus de 5 ETP
- Ne sait pas



Dans près de la moitié des entreprises interrogées, la Direction de la RSE a moins de 5 ans. Parmi elles, 10% des entreprises ont créé la fonction RSE il y a moins d'un an (12% en 2016). Les grands groupes (Plus de 5000 salariés), plus expérimentés sur ces sujets, constituent la moitié des entreprises interrogées, dont la fonction RSE existe depuis plus de 10 ans.

DEPUIS COMBIEN D'ANNÉES LA FONCTION RSE/DD EXISTE-T-ELLE ? (EN %)

- Moins d'un an
- Entre 1 et 5 ans
- Entre 6 et 10 ans
- Plus de 10 ans
- Ne sait pas



Les effectifs dédiés à la RSE continuent à croître en 2017. 46% des entreprises interrogées ont 2 ETP ou plus qui lui sont consacrés (45% en 2016). Dans la moitié des entreprises, en revanche, la RSE est souvent liée à un ETP ou moins. Les équipes RSE composées de « 10 personnes et plus » sont en hausse cette année (18% en 2017 contre 12% en 2016 : +6 points).

« Il y a d'autres façons de faire du business, et de le faire bien, ça s'appelle le développement durable et la RSE. »

NICHOLAS VANTREESE,
Responsable RSE,
La Banque Postale

COMMENT SE DÉFINIT LA MISSION SOCIALE DE LA BANQUE POSTALE ?

La Banque Postale s'est créée en 2006. La raison principale de sa récente création, malgré un paysage bancaire déjà bien saturé, c'est sa mission d'intérêt général, à savoir l'accessibilité bancaire qui s'exprime au travers du Livret A, mais aussi la lutte contre le surendettement et la promotion du microcrédit. *La Banque Postale* est donc naturellement ancrée sur les volets social et sociétal de la RSE.

LA BANQUE POSTALE EN BREF

- Activité : Banque de détail pour les particuliers, les entreprises et les associations
- Mission d'interêt général : Accessibilité bancaire

QUI EST EN CHARGE DES SUJETS LIÉS À LA RSE DANS VOTRE ENTREPRISE ?

Je suis responsable RSE de *La Banque Postale*. Dès la création de la banque en 2006, les dirigeants ont veillé à ce que le développement durable fasse partie de l'organisation. J'ai intégré l'équipe en novembre 2007 et j'en ai la charge depuis 2012. Rattachés à la DRH, nous sommes aujourd'hui deux personnes à temps plein, épaulés d'une alternante et d'un stagiaire.

Je m'occupe de définir et de mettre en œuvre la politique environnementale de la Banque. Sur le volet économique je veille notamment à l'intégration de critères extra-financiers dans les métiers et le processus internes. D'un point de vue opérationnel, la direction marketing a à charge de proposer des offres dédiées aux clientèles cibles de *La Banque Postale*. L'équipe RSE, quant à elle, fait office de « think tank » pour informer le service marketing des bonnes pratiques du marché. Le pilier social (Diversité, Handicap), quant à lui, est à ce jour pris en charge directement par les équipes RH. En revanche nous avons la charge des obligations règlementaires relatives au reporting extra-financier. Nous mettons donc en lumière toutes les actions menées au sein de la banque pour les resituer dans la politique RSE globale et les valoriser auprès de nos parties prenantes. Et les resultats sont là : en février 2017, l'agence de notation Oekom research place *La Banque Postale* comme première banque française et 3ème banque mondiale en termes de performance extra-financière !

ARNAUD BRULAIRE,
Responsable RSE,
Picard Surgelés

POUVEZ-VOUS NOUS RACONTER COMMENT PICARD A COMMENCÉ À S'INTÉRESSER À LA RSE ?

Picard a commencé à s'intéresser à ce sujet en 2009. Nous avons d'abord conduit toute une phase de diagnostic RSE. Nous avons ensuite mené un bilan carbone avec **HAATCH** (ex-AK2C) sur nos magasins et nos transports, puis nous avons mené des Analyses de Cycle de Vie (ACV) sur des produits représentatifs, ce qui nous a permis d'estimer notre impact, en partie sur l'amont agricole et la transformation des produits.

COMMENT CELA A-T-IL ÉVOLUÉ DEPUIS ?

Aujourd'hui, nous privilégions l'identification de bonnes pratiques qui permettent une diminution de notre impact, notamment sur l'amont agricole. En développant l'agroécologie, les produits locaux, nous savons que nous allons dans le bon sens. Il y a 2 ans, nous avons lancé un partenariat avec un fournisseur, ARDO, et avec l'INRA sur l'agroécologie. Le but est de travailler avec des exploitants agricoles conventionnels et de les faire évoluer vers des pratiques agroécologiques. L'amont agricole est en effet un enjeu fondamental pour *Picard*. Ce sujet a été sous-évalué et mal piloté par les enseignes de distribution jusqu'à récemment. Il a longtemps été laissé aux acteurs de la transformation agricole. Mais lorsque l'on parle de RSE, il s'agit de responsabilité élargie des acteurs. Cela nous concerne donc aussi, en tant qu'enseigne au contact des clients de nous occuper de l'amont agricole, d'autant que ce qui est en jeu, c'est la pérennité de l'enseigne. C'est pourquoi nous lançons aujourd'hui un 2ème projet phare : la co-construction de filières Bio et régionales en partenariat avec la FNAB. 2 régions pilotes sont prévues pour 2018.

CES ÉVOLUTIONS ONT-ELLES EU UN IMPACT SUR VOTRE MANIÈRE DE TRAVAILLER ET D'INNOVER ?

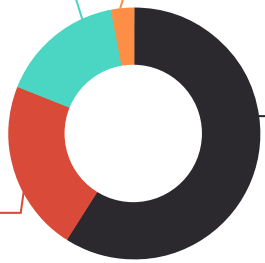
Ce que nous remarquons, c'est que nous travaillons différemment aujourd'hui d'il y a huit ans. Aujourd'hui, nous privilégions des projets avec des mises en application rapides à des projets longs pour lesquels il faut faire de longues études. Cela nous permet d'avantage d'impliquer les collaborateurs sur des actions concrètes et nous apprenons aussi en marchant. Cela nous donne aussi une certaine visibilité. Il y a en effet une différence entre le rythme de l'activité de *Picard* et le rythme du développement durable. Le fait d'être capable de lancer rapidement des projets nous rend plus crédible et visible en interne.

PICARD SURGELÉS EN BREF

- Activité : Leader français de la fabrication et distribution des produits surgelés
- Mission : Innover sur le plan gustatif et culinaire et proposer des produits de grande qualité gustative et nutritive
- Chiffres clés : 1 100 produits dans 920 magasins en France

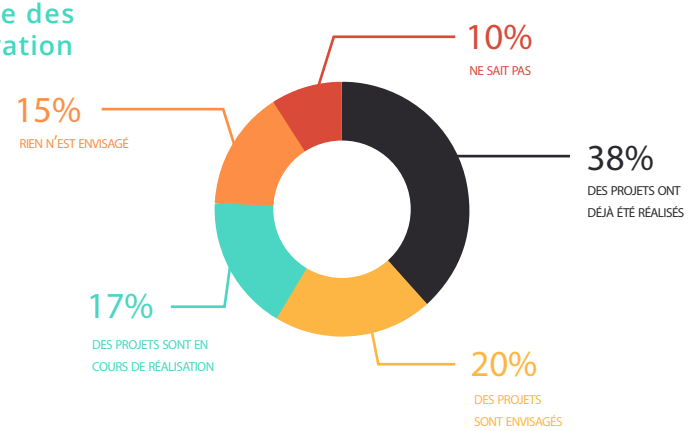
DÉFINITION ET MISE EN PLACE DE L'INNOVATION SOCIALE

Comment définiriez-vous le concept d'innovation sociale ?



L'innovation sociale n'est pas forcément pensée dans une finalité sociale et environnementale au départ mais elle est considérée comme telle dès lors qu'elle induit un impact positif sur la société et l'environnement. Le terme « social » est majoritairement compris au sens large (impact positif, social, environnemental, sociétal).

Votre entreprise a-t-elle déjà réalisé ou envisage-t-elle de mettre en place des projets d'innovation sociale ?



L'innovation sociale, quasi inexistante il y a quelques années, est devenue un sujet clé pour les entreprises. 55% des entreprises interrogées déclarent avoir réalisé ou être en train de réaliser des projets d'innovation sociale. 20% des entreprises interrogées envisagent des projets d'innovation sociale. Cet engouement s'explique notamment par une accélération de l'économie qui oblige les entreprises à repenser plus rapidement leur modèle en intégrant la pression croissante des collaborateurs comme des clients en faveur de plus de sens et de valeur partagée.

ALEXANDRA PALT,
Chief Sustainability Officer, L'Oréal

QUELS SONT LES AXES CLÉS DE LA POLITIQUE DE RSE CHEZ L'ORÉAL ?

La transformation stratégique que nous avons lancée s'opère tout au long de notre chaîne de valeur. Nos engagements en matière de développement durable concernent 100% de nos produits. Ils doivent tous améliorer leur empreinte. Tous les métiers de l'entreprise sont impactés et chacun doit réfléchir à la manière de faire de ses produits de meilleurs produits pour l'environnement. Tous les dirigeants du Groupe ont une part variable de leur rémunération indexée sur le développement durable L'Oréal est une des deux seules entreprises au monde qui a reçu 3 fois la note maximale, A, par le Carbon Disclosure Project (CDP), pour la gestion des forêts, la gestion de l'eau et la lutte contre le changement climatique.

QU'EST-CE QUE L'INNOVATION SOCIALE POUR L'ORÉAL ? COMMENT S'INCARNE-T-ELLE ?

L'innovation sociale regroupe l'ensemble des solutions nouvelles que l'on peut apporter aux problèmes de société. Chez l'Oréal on parle d'ailleurs peu de RSE mais nous avons appelé nos engagements « Sharing beauty with all », ce qui est plus identitaire pour les équipes. Nous voulons contribuer à une société plus belle, et donc plus durable, avec nos moyens.

COMMENT CELA SE TRADUIT-IL ?

Nous transformons notre modèle, partout où nous le pouvons. Par exemple, au travers de notre programme de Solidarity sourcing, nous cherchons à inclure des personnes défavorisées dans la chaîne de valeur de nos produits. Au Burkina Faso, pour le sourcing du karité, nous travaillons avec un fournisseur, une ONG, des producteurs locaux, pour donner un juste revenu aux femmes et avoir des matières de qualité. Nous avons 35 000 bénéficiaires pour ce programme.
Nous menons aussi de nombreux projets d'insertion professionnelle sur les métiers de la beauté. C'est un domaine où il y a beaucoup de possibilités. Le désir de beauté est un besoin essentiel de l'humain. Nous avons entre 2000 et 3000 bénéficiaires pour nos formations sur les métiers de la beauté au Liban, au Vietnam, en Italie, en Thaïlande…

L'ORÉAL EN BREF

- Activité : Groupe international, leader mondial de la beauté
- Mission : *Beauty for all*
- Chiffre clé : Engagement à ce que 100% des produits aient un profil environnemental ou social amélioré à l'horizon 2020

ARNAUD HERRMANN,
Directeur RSE Groupe, AccorHotels

QU'EST-CE QUE L'INNOVATION SOCIALE POUR ACCORHOTELS ?

L'innovation sociale regroupe pour nous toutes les innovations qui ont pour vocation première une finalité environnementale ou sociale, qui permettent d'apporter un impact positif pour la société et / ou pour la planète.

COMMENT ARTICULEZ-VOUS INNOVATION SOCIALE ET RSE ?

L'innovation sociale est un prolongement naturel de la RSE mais ne remplacera pas la RSE. Autrement dit, la RSE a vocation à transformer le *core business* de l'entreprise, à y intégrer des enjeux sociaux et environnementaux. L'innovation sociale a, elle, pour rôle d'attaquer des marchés nouveaux qui sont des niches, de sonder des opportunités nouvelles et de les rendre plus populaires. L'innovation sociale est une émanation exploratoire de la RSE, plus ambitieuse et plus profonde que celle-ci dans sa finalité.

QUELS SERAIENT VOS SUJETS PRIORITAIRES EN MATIÈRE D'INNOVATION SOCIALE ?

Nous avons listé quelques sujets : l'insertion professionnelle dans la restauration et l'hôtellerie est un enjeu important pour nous. Nous nous demandons aussi comment adresser les marchés *Bottom Of the Pyramid*.

Nous nous intéressons aux dynamiques de l'économie circulaire. Nous réfléchissons aussi au développement dans notre portefeuille d'une marque très verte et sociale. Le sens de l'histoire est d'aller vers des marchés de niche avec des marqueurs très forts et je pense que nous aurons bientôt une marque très verte. Enfin, nous avons un gros sujet sur l'expérience client. Notre rôle est d'accueillir. A partir de ce principe, de multiples opportunités sont ouvertes pour offrir à des clients une expérience hors de chez eux.

QUELS SONT VOS CRITÈRES POUR LANCER DES PROJETS D'INNOVATION SOCIALE ?

Il faut que le projet ait une vocation sociale ou environnementale, qu'il ait une taille significative, que l'initiative ait dépassé un certain stade d'avancement, qu'il soit répliquable et qu'il crée de la valeur économique.

ACCORHOTELS EN BREF

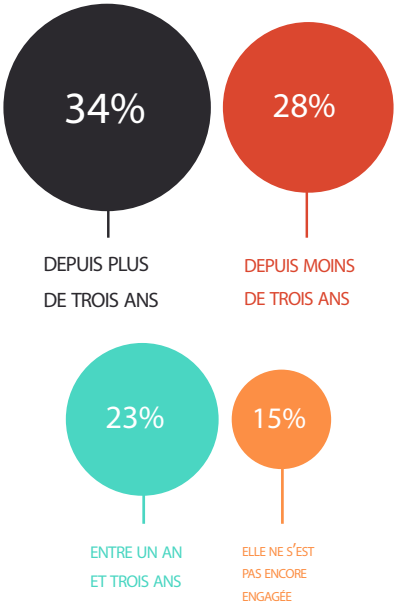
- Activité : Groupe international, leader de l'hôtellerie-restauration
- Chiffre clé : 10 millions d'arbres plantés pour une agriculture durable d'ici 2021

PROJETS EN COURS ET HISTORIQUE DE L'INNOVATION SOCIALE

Si des projets d'innovation sociale sont menés ou envisagés par votre entreprise, pouvez-vous nous les indiquer ?

Les projets d'innovation sociale cités dans l'étude recouvrent aussi bien des questions d'organisation, de management, que de création de produits et services. Ils sont très largement associés à l'idée d'intelligence collective, de collaboration et d'ouverture aux différentes parties prenantes de l'entreprise : collaborateurs, clients, fournisseurs, actionnaires, société civile.

Depuis combien de temps votre entreprise s'est-elle engagée dans un projet d'innovation sociale ?



Plus du tiers des entreprises interrogées (34%) apparaissent particulièrement pionnières, ayant mis en place des actions d'innovation sociale depuis plus de trois ans. Près de la moitié (43%) n'ont cependant soit rien mis en place, soit des actions depuis moins d'un an. La compréhension de l'innovation sociale par les entreprises est subjective et donc soumise à caution.

JEAN-MARC BORELLO, Président et Fondateur du Groupe SOS

QUELLE SERAIT VOTRE DÉFINITION DE L'INNOVATION SOCIALE ?

Ce que j'entends par innovation sociale, c'est la pratique de l'ensemble des établissements du *Groupe SOS*, du matin au soir et du soir au matin. C'est la capacité à inventer sans arrêt des solutions pour s'adapter aux besoins du monde, lequel monde évolue de plus en plus rapidement. Les innovations ne doivent pas qu'être sociales. La réalité aujourd'hui, c'est qu'un entrepreneur social doit suivre une boussole qui indique 3 nord différents : il doit suivre une logique économique pour être pérenne, il s'inscrit dans une logique sociale puisque c'est l'objet de son existence et ne doit pas négliger ses impacts environnementaux.

COMMENT L'ENTREPRISE DOIT-ELLE FAVORISER L'INNOVATION SOCIALE ?

Je suis intimement persuadé que l'innovation sociale ne peut pas être un secteur parmi d'autres. C'est un ADN qui doit infuser l'entreprise. Si l'innovation est un sujet parmi d'autres, comme la RSE d'ailleurs, cela ne fonctionne pas. Pour que cela fonctionne, chez nous en tout cas, il faut que l'innovation concerne 15 000 salariés et surtout pas un petit nombre de gens qui le feraient dans leur coin. L'innovation ne peut être que bottom up. Celui qui est le mieux placé pour innover, c'est celui qui est sur le terrain au plus près de la réalité. Avec notre programme « Novation sociale », chaque année, chacun des 405 établissements du groupe doit se poser des questions sur l'évolution nécessaire sur les trois sujets suivants : Est-ce que mon modèle économique est viable et va perdurer ? Est-ce que je mesure mon impact environnemental ? Est-ce que mon impact social est compatible avec la recherche d'un impact fort ?

EST-CE QUE L'ENTREPRISE PEUT SE DONNER COMME PRINCIPAL OBJECTIF LA RÉSOLUTION D'UN PROBLÈME SOCIAL ?

Le sujet de demain, c'est de fabriquer de la richesse dans des conditions convenables. La meilleure solution est sans doute d'hybrider les dispositifs et de créer un capitalisme d'intérêt général. J'ai toujours milité pour cette hybridation. L'idée est, dans la manière de construire de futures entreprises, de se demander comment nous pouvons dès le début prendre en compte les trois objectifs du développement durable : économique, social et environnemental.

GROUPE SOS EN BREF

- Activité : Premier groupe d'entreprises sociales européen, spécialisé dans l'action sociale et la santé
- Mission sociale : Mettre l'économie au service de l'intérêt général
- Chiffre clé : 405 établissements

CHARLOTTE MALVY,
Directrice RSE du groupe Edenred

QUELLE EST LA PLACE DE L'INNOVATION SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE PAR RAPPORT À LA RSE ?

J'aime bien travailler par partie prenante cible. L'innovation sociale correspond chez nous à l'offre dans l'entreprise et donc répond à un besoin clients, un besoin marchand. La politique RSE est plus large. Elle inclut des sujets internes, de gouvernance, là où l'innovation sociale, chez *Edenred* en tout cas, va porter sur des innovations produit, marketing, elle est intégrée au core business.

EDENRED POURRAIT-IL LANCER DES INNOVATIONS DONT LE BUT SOIT UNIQUEMENT SOCIAL OU ENVIRONNEMENTAL ?

Oui, c'est déjà le cas. Nous avons un programme qui s'appelle *Nutrisavings* aux USA : l'objet est de récompenser le salarié qui fait des achats alimentaires responsables. Ceci est lié au fait que la santé des salariés est portée soit par l'employeur, soit par le salarié lui-même, mais pas par l'Etat. Les salariés ont intérêt à limiter leurs frais de santé car c'est très cher. Les employeurs également car un salarié malade leur coûte très cher.

Le programme consiste à se connecter à des cartes de fidélité de supermarché. Le panier du supermarché du salarié est noté. Et si les produits du panier dépassent la note moyenne, il reçoit du « *cash back* » en fonction de ses choix alimentaires. Par ailleurs, il a accès à un certain nombre de promotions sur des produits sains négociés avec des fournisseurs. Nous sommes ici sur un programme uniquement positionné sur l'alimentation, avec une activité vouée à être rentable mais qui répond vraiment à un besoin social.

QUELLES SONT VOS MOTIVATIONS POUR METTRE EN ŒUVRE CES ACTIONS ?

Les motivations de mise en œuvre de ces actions ont évolué. Au moment de la création du Groupe, il y a 5 ans, notre maturité sur les sujets était moins forte et nos motivations premières étaient légales et de lobby. Aujourd'hui, nous souhaitons être considérés comme référents sur les sujets de l'alimentation saine. De plus en plus, nous sommes passés de motivations exprimées sous formes de contraintes à des motivations positives : comment imaginer le métier de demain, la croissance durable du Groupe ? Par ailleurs, les clients demandent de plus en plus de compétitivité et de différenciation. Beaucoup d'utilisateurs ne savent pas s'ils ont un ticket restaurant® ou un ticket concurrent. La RSE est donc un fort moteur d'innovation et de différenciation, pour les clients BtoB en tout cas. Enfin, nous avons une motivation forte liée à l'attraction des talents : aujourd'hui, beaucoup de personnes disent que le sujet qui les a attirées chez *Edenred* est la RSE.

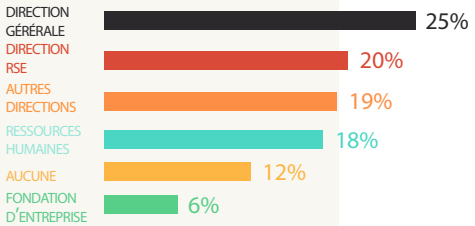
EDENRED EN BREF

- Activité : Leader mondial des services prépayés aux entreprises, inventeur du ticket restaurant, implanté dans 42 pays
- Mission : Fournir des solutions qui vont améliorer le bien-être des salariés, notamment dans le domaine de l'alimentation
- Chiffre Clé : 50 ans de l'officialisation du titre repas comme avantage social

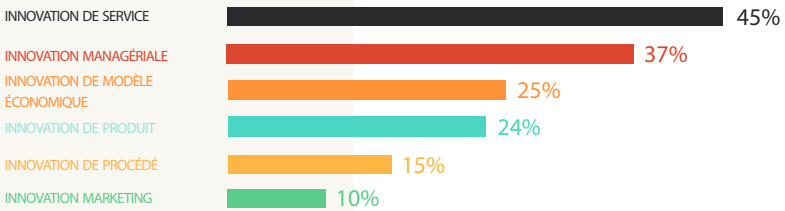
PÉRIMÈTRE DE L'INNOVATION SOCIALE

Qui est en charge des questions d'innovation sociale dans votre entreprise ?

L'innovation sociale est majoritairement située sous l'autorité directe de la **Direction Générale** (25%)**,** ce qui illustre l'importance donnée à ces sujets. La **Direction RSE** (20%) ne vient qu'en seconde position, confirmant l'idée que les « innovateurs sociaux » peuvent occuper une place à part, plus à même de créer un décalage, d'apporter un regard nouveau. Les **RH** (18%) arrivent en troisième position. Selon nos grands témoins, ceci est notamment dû au fait que beaucoup d'entreprises associent directement leurs collaborateurs à ces actions et que cela apparait comme un levier de motivation et de rétention.



Quels sont les types d'innovation sociale mis en place par votre entreprise ?



L'innovation sociale concerne principalement le **cœur de métier** des entreprises interrogées : **leurs services** (45%) **et produits** (24%).
Elle touche aussi le **fonctionnement de l'entreprise**, au travers de nouvelles formes de **management** (37%), souvent plus ouvertes, plus collaboratives et flexibles, mais aussi dans la création de **nouveaux modèles économiques** (25%) et les **procédés** (15%) de création de la richesse. L'innovation sociale irrigue ainsi potentiellement toute l'entreprise et est appelée à la redéfinir en profondeur. Les entreprises de plus de 5000 salariés ont en revanche plus de mal que les autres à réinventer leur modèle de management (12%).

OLIVIER MAUREL,
Entrepreneur et anciennement Directeur de l'innovation ouverte chez Danone

D'OÙ VIENT L'INNOVATION SOCIALE ET QUI LA FAIT VIVRE ?

Les systèmes que l'on pensait acquis ou vertueux sont largement challengés et nous amènent à repenser nos pratiques. Innover appelle à regarder les choses autrement, à prendre du recul, se remettre en question : cela passe parfois par la révolte. D'un point de vue systémique, cela demande de l'agilité, une capacité à prendre des risques, à oser se décaler des habitudes et inerties. Ainsi, c'est parfois plus facile quand on est une petite structure. Pour autant, des grands groupes peuvent aussi savoir libérer leur management et décentraliser leurs prises de décision à des intrapreneurs.

COMMENT UNE ENTREPRISE PEUT-ELLE DÉFINIR SON PROGRAMME D'INNOVATION SOCIALE ?

Pour définir son programme d'innovation sociale, une entreprise peut :
- Se raccrocher à sa raison d'être (accès à l'eau, lutte contre la malnutrition pour Danone par exemple),
- Faire appel à l'extérieur en s'appuyant sur les objectifs du millénaire des Nations Unies ou bien en rejoignant des organisations intermédiaires comme B Corp par exemple,
- Apporter une vision sociétale nouvelle et se poser la question « qu'est-ce qui cloche dans notre société ? »
- Faire appel aux collaborateurs : sur quels sujets souhaitent-ils agir ?

Si l'on réfléchit à l'entreprise comme un organisme vivant, l'entreprise peut aussi faire appel aux cellules de cet organisme, c'est-à-dire les collaborateurs, lorqu'ils ressentent le besoin de faire bouger les lignes. C'est l'intrapreneuriat : le changement depuis l'intérieur.

QUE CONSEILLERIEZ-VOUS À UNE ENTREPRISE QUI S'ENGAGERAIT DANS UNE DÉMARCHE D'INNOVATION SOCIALE ?

Qui dit innovation, dit nouveauté, risque, apprentissage… et certains voudraient réussir tout de suite. Les marchés sont complexes et une double contrainte s'exerce : la pression du temps et de l'argent. L'apparente rapidité de certaines ruptures technologiques pourrait nous laisser croire que tout se joue « vite ». Ce n'est qu'une partie de l'iceberg. Comme le Pacte civique nous y invite, je recommanderais à ceux qui veulent innover pour la société de prendre le temps de la réflexion sur l'impact de leurs actions. Oser se remettre en question et prendre le temps de se remettre en question.

SOPHIE FLAK,
Directrice RSE du groupe Eurazéo

EURAZÉO EN BREF

- Activité : Société d'investissement européenne cotée
- Mission : Détecter, accélérer et valoriser le potentiel de transformation des entreprises dans lesquelles elle investit

QUELLES SONT LES PRINCIPALES RAISONS QUI VOUS ONT CONDUITS À VOUS INTÉRESSER AUX QUESTIONS D'INNOVATION SOCIALE ET DE RSE CHEZ EURAZEO ?

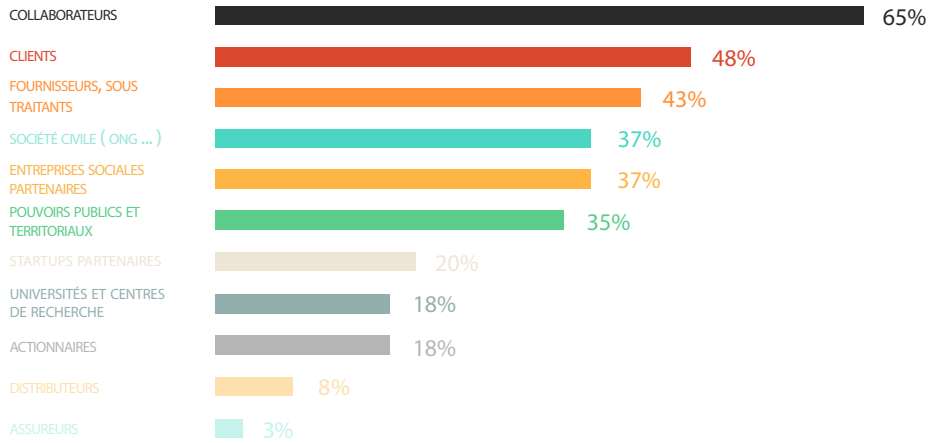
Chez *Eurazeo*, nous nous investissons dans l'éducation. Pourquoi ? Nous avons fait le lien entre la qualité d'une économie et l'éducation de sa population. Il y a une corrélation démontrée entre ces deux éléments. Nous nous projetons dans un temps long. Dans les projets d'éducation que nous soutenons, nous avons ce double objectif de contribuer à avoir une économie prospère et une population bien formée, dotées des compétences nécessaires pour notre activité et plus largement pour l'ensemble de la société civile.
Pourquoi nous intéressons-nous à l'innovation et à la RSE ? Nous le faisons parce que c'est constitutif de notre performance. L'innovation et la RSE sont indissociables de la résilience de notre modèle d'affaires et de celui des sociétés dans lesquelles nous investissons. Nous courons le risque de prendre des décisions erronées si nous n'intégrons pas les enjeux associés à la RSE et au digital dans nos analyses. Nous nous mobilisons aussi beaucoup en faveur de la mixité et de la diversité. L'objectif: générer une variété de points de vue, des échanges plus riches et par conséquent plus de performance. Sans faire référence aux études qui démontrent des différentiels de compétitivité en faveur des sociétés ayant des équipes dirigeantes mixtes, le bon sens à lui seul permet de comprendre que les enjeux actuels nécessitent plus d'agilité, plus de pluralité. Les sociétés qui mettent en place des "*shadow cabinets*" pour piloter leur transition vers un monde plus numérique en sont un vibrant exemple. Dans un univers multi-facettes, il est indispensable de sortir de l'endogamie managériale.

COMMENT LA QUESTION DE LA RSE ET DE L'INNOVATION SOCIALE INFLUENCE-T-ELLE VOTRE ACTIVITÉ D'INVESTISSEMENT ?

La RSE est intégrée à toutes les étapes du cycle d'investissement : lorsque nous étudions une cible d'investissement, lorsque nous accompagnons une société dans l'atteinte de son plein potentiel et enfin lorsque nous cédons l'actif dont nous sommes actionnaires. Pour chacune de ces étapes, nous avons développé des méthodologies internes très pointues. A titre d'exemple, lors d'un récent investissement, nous avons fait des modélisations économiques poussées sur l'impact du carbone sur le modèle économique ainsi que sur la résilience du modèle industriel dans un contexte de transition vers une économie bas carbone. La RSE – comme le digital d'ailleurs – sont devenus totalement incontournables.

PARTIES PRENANTES

Quelles sont les différentes parties prenantes impliquées dans vos actions RSE / DD ?

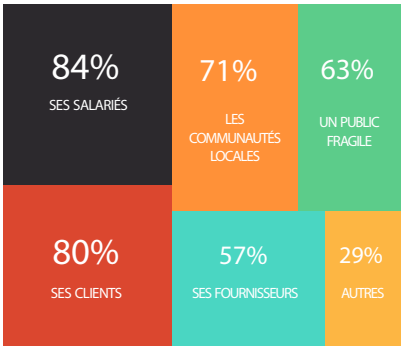


L'innovation sociale correspond à un mouvement d'ouverture de l'entreprise vers ses parties prenantes, en particulier vers ses collaborateurs. Les actions d'innovation sociale impliquent à **65% les collaborateurs**, à 48% les clients, à 43% les fournisseurs.

L'innovation sociale apparaît comme un formidable levier de coopération : Les entreprises classiques coopèrent de plus en plus avec des ONGs, des entreprises sociales, ou des startups, conscientes de l'apport mutuel que peuvent générer de tels partenariats : la viabilité économique d'une part, l'impact positif sur la société ou l'environnement d'autre part.

Quels sont les bénéficiaires des innovations sociales que votre entreprise met en place ?

Les principaux bénéficiaires de l'innovation sociale portée par les entreprises interrogées sont d'abord **leurs collaborateurs** (84%) **et leurs clients** (80%). Selon nos grands témoins, ceci est lié au besoin des entreprises d'axer principalement l'innovation sociale sur leur cœur de métier. Dans une moindre mesure, les **communautés locales** (71%) et les **publics fragiles** (63%) bénéficient aussi des innovations sociales. Les **grands groupes** associent quant à eux davantage leurs **fournisseurs** (25%)



JERÔME SCHATZMAN,
Directeur exécutif de la Chaire Entrepreneuriat Social de l'ESSEC

LES ENTREPRISES SE DOIVENT-ELLES D'INTÉGRER L'INNOVATION SOCIALE DANS LEUR ACTIVITÉ ?

Nous sommes dans un contexte de pression des investisseurs, des collaborateurs et des consommateurs sur les questions d'impact environnemental et social des entreprises. Face aux demandes des différentes parties prenantes, les entreprises s'adaptent. L'innovation sociale peut être une des modalités d'adaptation. Cela peut se faire en interne, si l'entreprise a la capacité, et la volonté, de porter des projets elle-même, ou bien passer par des partenariats avec des startups ou d'autres organisations externes.

QUEL EST LE RÔLE DES ACTEURS PUBLICS DANS L'INNOVATION SOCIALE ?

La question de l'innovation sociale dans le service public est primordiale. L'impact est à la racine même de l'organisation qu'est l'Etat ou la collectivité locale. Ce rôle est en train de prendre une tournure nouvelle, notamment dans le concept de contrat à impact social, ou à travers des alliances à l'échelle territoriale (voir notre MOOC « Les alliances qui changent les territoires »)

POUVEZ-VOUS NOUS EN DIRE PLUS SUR CE CONCEPT DE CONTRAT À IMPACT SOCIAL ?

Il s'agit d'une mécanique quadripartite dont le principe est le suivant :
Il existe une problématique sur un territoire. Un acteur social (association ou entreprise sociale) mène une mission d'innovation sociale sur ce territoire. Cette mission d'innovation est financée par un investisseur privé, lui-même remboursé, et rémunéré, par la collectivité locale en cas de succès (le projet est financé grâce aux économies réalisées par les collectivités). Il s'agit d'une logique orientée vers le résultat. L'évaluateur est la quatrième partie prenante : son rôle est de mesurer, et donc de valider, les impacts induits. À ce sujet, voir nos 3 MOOC sur l'Impact Investing.

« Le contrat à impact social est orienté vers le résultat, avec une obsession de l'impact. »

Le contrat à impact social est une nouvelle pratique qui peut être appréciée ou décriée. L'un des avantages serait l'utilisation efficace de l'argent public. La limite consiste en la financiarisation de l'impact social. Ce modèle peut donc être critiquable mais je pense que cela vaut le coup d'être testé. La Chaire Entrepreneuriat Social de l'*ESSEC* a pour objectif de renforcer l'accompagnement des porteurs d'innovations sociales et notamment ceux présents au sein des services publics.

L'ESSEC EN BREF

- Activité : Ecole supérieure de commerce qui a été la première à avoir créé un incubateur d'entreprises sociales : Antropia ESSEC
- Création de la Chaire Entrepreneuriat Social : 2002
- Devise : *« Pioneer spirit »*

STEPHANIE SCHMIDT,
Directrice du pôle Changemaker Alliances, Ashoka

COMMENT TRAVAILLEZ-VOUS EN CO-CRÉATION AVEC DES GRANDES ENTREPRISES ?

« L'intention est de capitaliser sur la force de frappe de l'entreprise. »

Ashoka a toujours cru dans l'affinité entre les entrepreneurs classiques et les entrepreneurs sociaux qui partagent le même « ADN ». Les entreprises sont un levier énorme, l'intention est donc de capitaliser sur leur force de frappe pour développer des solutions aux problématiques sociétales.
Nous avons commencé à travailler avec des entreprises engagées, notamment avec Danone dans le cadre du Fonds pour l'Ecosystème. Aujourd'hui, l'initiative «Making more Health» menée avec l'entreprise pharmaceutique Boehringer Ingelheim, est l'un des partenariats emblématiques d'Ashoka. Nous avons développé avec eux notre approche en 3 piliers.

EN QUOI CONSISTE CETTE APPROCHE ?

1. Comprendre l'écosystème : Comment comprendre l'écosystème de l'innovation sociale autour du cœur de métier de l'entreprise ? Quels sont les projets dans le secteur qui sont en train d'émerger ? Les entrepreneurs sociaux sont souvent les vigies de l'innovation sociale mais les secteurs sont cloisonnés. Ainsi, *Ashoka* aide les entreprises à comprendre cet écosystème.

2. Faire émerger les talents et engager ses collaborateurs : Il est difficile de travailler sur de nouveaux *business models* si les mentalités ne sont pas câblées sur l'innovation sociale et cela peut prendre énormément de temps si le terreau de l'entreprise n'est pas préparé. Les hommes et les femmes sont un élément clef pour la réussite de ces nouvelles approches. Il est donc important de développer l'engagement, l'entreprenariat et la créativité au sein de l'entreprise notamment par différents formats de rencontre et de dialogue entre entrepreneurs sociaux et collaborateurs pour ouvrir les horizons et créer des connexions. Soutenir l'intrapreneuriat social est également un axe important pour faire bouger les lignes en interne et pour ce faire, de nouveaux dispositifs sont souvent nécessaires pour éviter que l'intrapreneur ne passe pour le mouton à cinq pattes de l'entreprise…

3. Favoriser la co-création entre les entreprises et les entrepreneurs sociaux : Comment des entreprises et des entrepreneurs sociaux peuvent ensemble imaginer de nouveaux *business models* qui capitalisent sur leurs forces complémentaires et sont générateurs de valeur économique et sociale ?

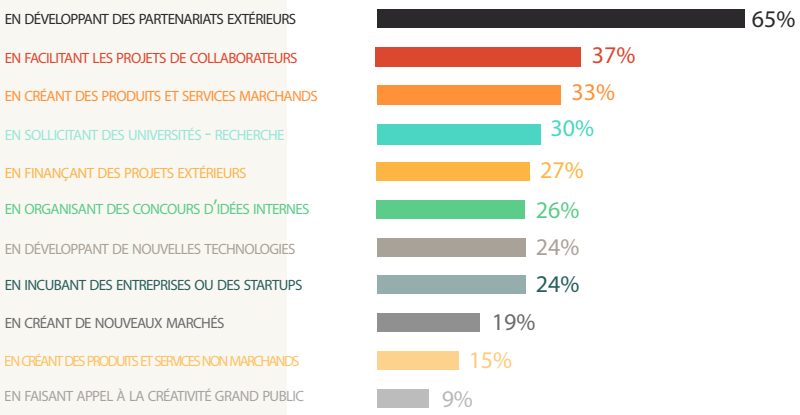
ASHOKA EN BREF

- Activité : Premier réseau d'entrepreneurs sociaux dans le monde dédié à la recherche et au soutien de porteurs d'innovation sociale
- Chiffres clés : 3 300 entrepreneurs fellows Ashoka, accompagnés dans 85 pays

MÉTHODES ET OUTILS DE L'INNOVATION SOCIALE

Comment votre entreprise lance-t-elle ou soutient-elle des innovations sociales ?

- L'innovation sociale se crée principalement, pour 65% des entreprises interrogées, en **développant des partenariats.** C'est ce que certains témoins appellent la co-création ou co-construction de solutions à impact positif.
- L'innovation sociale se crée dans 36% des cas en **facilitant les projets de collaborateurs :** c'est l'avènement d'une génération engagée d'**intrapreneurs du changement** qui vont porter des projets innovants à impact positif au sein de leur structure.
- Les **entreprises de taille significative** (Entre 1001 et 5000 salariés) sont les plus susceptibles de développer de l'innovation sociale via des **nouvelles technologies** (30%)
- Les **grands groupes** interrogés (Plus de 5000 personnes), grâce à leur envergure et leur importante capacité de financement, sont quant à eux pionniers pour le **financement de projets externes** (43%), **les concours d'idées internes** (41%), et **l'incubation d'entreprises sociales et de startups** (36%)



MAHA KERAMANE,
Responsable Entreprenariat Social et Microfinance Europe, BNP Paribas

EN TANT QUE BANQUE, QUEL REGARD PORTEZ-VOUS SUR LA QUESTION DE L'INNOVATION SOCIALE ?

Historiquement les premiers laboratoires d'innovation sociale sont les associations. A présent, nous voyons l'émergence de startups sociales qui ont une double mission dès leur création : un modèle économique viable au service d'un impact social. L'innovation sociale regroupe ainsi, pour nous, toutes les structures qui ont vocation à changer les choses, qui portent une innovation de rupture, de processus, technologique ou d'usage, qui créent des nouveaux services et produits, qui détectent et répondent à des besoins non satisfaits, s'affirmant ainsi comme une réponse crédible et innovante aux grands défis du 21ème siècle.

QUELLE EST L'APPROCHE DE LA BNP PAR RAPPORT À CES ENTREPRISES SOCIALES ?

Nous avons commencé par établir une définition interne des entreprises sociales pour mieux comprendre leurs modèles souvent hybrides et leurs besoins. Nous avons ainsi déployé un dispositif spécifique : des chargés d'affaires dédiés et spécialisés, une politique de crédit spécifique, une méthodologie de mesure d'impact social pour enrichir l'analyse financière et accompagner les clients dans la mise en exergue de leur valeur-ajoutée sociétale. Nous avons ensuite répondu à ces besoins de façon holistique, par tous les leviers du groupe, en ciblant quelques territoires de forte implantation. BNP Paribas est en effet multi-métiers et international, un atout pour ces entrepreneurs.

Nos leviers sont aussi bien notre offre de financements classiques, que la mise en réseau avec certains de nos clients, en passant par la création de produits financiers sur mesure (fonds, contrat à impact social…). Nous intégrons aussi des entreprises sociales comme fournisseurs. Nous avons enfin créé beaucoup de partenariats avec tout l'écosystème (financeurs spécialisés, réseaux d'accompagnement, incubateurs, fonds d'investissement), pour orienter les acteurs de l'entrepreneuriat social vers les bons outils, les aider à muscler leur modèle économique et changer d'échelle, et leur offrir une combinaison de solutions de financements spécifiques et complémentaires. Dans l'écosystème de l'entrepreneuriat social, chaque acteur sert de levier à l'autre.

QU'EST-CE QUI POUSSE LA BNP À AGIR SUR CES THÉMATIQUES ?

L'Entrepreneuriat Social est un secteur d'avenir à fort impact positif qui se situe au confluent de l'économie durable et de la lutte contre l'exclusion, deux priorités de BNP Paribas. Il s'agit donc, pour nous d'être en phase avec les évolutions de société ancrée dans le tissu économique local. Ensuite, comme toute grande entreprise moderne, nous sommes à l'écoute de nos parties prenantes : répondre à la demande d'un client qui veut donner du sens à son épargne et lui proposer des produits qui lui permettent de le faire et développer la fierté de travailler dans une entreprise vertueuse ou sur des projets à impact positif. Par ailleurs, comme c'est un secteur porteur d'innovation, il est à l'écoute de solutions créatives, ouvert aux expérimentations, ce qui favorise aussi l'innovation en interne, une autre de nos priorités. Enfin c'est un secteur petit mais en forte croissance. Ainsi, mettre aujourd'hui notre expertise financière au service de l'innovation sociale relève aussi bien de notre Responsabilité Sociétale que de notre cœur de métier.

BNP PARIBAS EN BREF

- Activité : Groupe bancaire international présent dans 75 pays avec plus de 189 000 collaborateurs
- Chiffre clé : 890 millions € de soutien à l'entrepreneuriat social (dont micrifinance) en 2016

VINCENT FAUVET,
Président Exécutif,
Investir&+

INVESTIR&+ EN BREF

- Activité : Structure d'investissement dédiée à des entrepreneurs qui développent des projets à fort impact social
- Création : 2011
- Fondateurs : une vingtaine d'entrepreneurs

COMMENT INVESTIR&+ SOUTIENT DES PROJETS D'INNOVATION SOCIALE ?

Investir&+ est une structure d'investissement dédiée à des entrepreneurs qui développent des projets à fort impact social, pour les accompagner dans leur croissance et changement d'échelle. Investir&+ apporte des ressources financières longues (capital et dettes) et un accompagnement par des entrepreneurs expérimentés pour maximiser les chances de réussite de l'entreprise sociale.

« La Joint-Venture Sociale peut être une réponse aux réticents à l'innovation sociale. »

Parallèlement à notre cœur d'activité qu'est l'accompagnement que nous apportons aux startups sociales, nous avons également créé SocialCobizz, une association qui promeut le modèle de la Joint-Venture Sociale. Le principe est le suivant : les associations ont une expertise sociale, mais ont souvent du mal à trouver des fonds et ont besoin de diversifier leurs revenus. De l'autre côté, certaines entreprises « classiques » ont une expertise métier et voudraient jouer un rôle citoyen, mais n'ont pas cette expertise sociale. **Une Joint-Venture Sociale sert à réunir ces acteurs pour créer une entreprise efficace socialement et pérenne économiquement.** De plus, en développant le projet en dehors de l'entreprise et de l'association, cela permet d'éviter les blocages créés soit par trop de procédures, soit par des réticences à l'innovation sociale. Les salariés les plus motivés peuvent ainsi s'impliquer, laisser les autres s'approprier le projet à leur rythme, quitte à le réintégrer dans l'entreprise ou dans l'association par la suite.

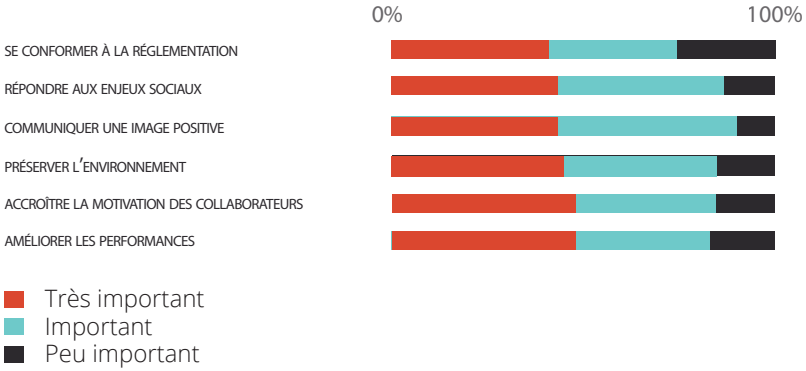
COMMENT ÉVALUER LES IMPACT SOCIAUX ?

Chez *Investir&+*, nous investissons exclusivement dans des projets à impact. Notre première question à l'entrepreneur social est donc sur l'impact qu'il recherche à avoir à travers son innovation sociale. Les critères pour mesurer l'impact sont une clause essentielle du pacte signé avant d'investir dans un projet. C'est un exercice très structuré qui permet de bien comprendre et de définir l'impact avec l'entrepreneur. Si l'impact est difficile à définir, cela signifie que l'impact n'est pas si évident que cela.

Une fois l'activité lancée, nous demandons aux entrepreneurs sociaux un reporting d'impact social et apportons notre aide à la construction de ce reporting au démarrage grâce à une méthodologie alliant des critères qualitatifs et quantitatifs.

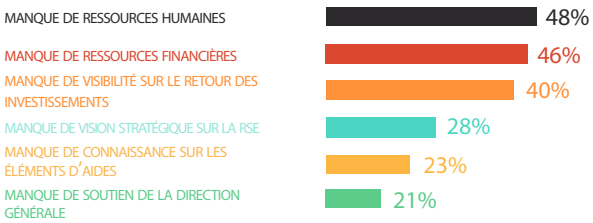
MOTIVATIONS ET DIFFICULTÉS

Quelles sont les motivations les plus importantes de la stratégie RSE/DD et innovation sociale de votre organisation ?



Les entreprises interrogées sont surtout motivées par le fait de **communiquer une image positive** (93%) auprès de leurs parties prenantes et notamment leurs clients et collaborateurs. Les risques de réputation mettent en effet de plus en plus en péril la pérennité des entreprises. Avoir une marque forte et fiable est donc devenu essentiel. Le fait de **répondre aux enjeux sociaux** (90%) apparaît par ailleurs compatible avec le fait d'**améliorer les performances** (89%) pour les entreprises interrogées.

Quelles sont les principales difficultés rencontrées dans la réalisation des projets d'innovation sociale ou, plus globalement, dans la stratégie RSE, au sein de votre entreprise ?



Les deux premières difficultés en matière d'innovation sociale sont le manque de **ressources humaines** (48%) et le manque de **ressources financières** (46%), deux impondérables qui traduisent aussi parfois un manque de soutien du *top management.* Les entreprises interrogées regrettent également le manque de visibilité sur le **retour sur investissement** (40%). Ce dernier aspect est notamment lié au fait qu'aujourd'hui il est encore très difficile d'avoir des outils de mesure fiables pour évaluer les retombées économiques. C'est notamment l'enjeu de la mesure de l'impact social et de sa traduction en termes monétaires.
Les grands groupes interrogés sont, par rapport aux autres entreprises, ceux qui regrettent le plus le manque de soutien de leur direction générale (à 46%).

CLAUDE FROMAGEOT,
Directeur Développement Responsable, groupe Yves Rocher

QUELLES SONT LES PRINCIPALES RAISONS QUI VOUS ONT CONDUIT À VOUS INTÉRESSER AUX QUESTIONS DE RSE ET D'INNOVATION SOCIALE ?

Ce qui nous motive, ce qui permet qu'un groupe industriel comme le nôtre existe demain, c'est le fait d'incarner des valeurs. Au sein du Groupe Rocher, je constate la force d'une entreprise familiale. Projeter ensemble une vision de l'entreprise permet à la fois de la faire progresser et de donner du sens aux collaborateurs.

COMMENT LES INITIATIVES D'INNOVATION SOCIALE NOURRISSENT LE GROUPE ET MOTIVENT LES COLLABORATEURS ?

Nous avons la chance d'embarquer les collaborateurs sur des actions de plantation d'arbres, sur des sélections de dossiers pour Terre de Femmes. Nous sommes aussi en train de développer des pistes pour favoriser l'intrapreneuriat et l'entrepreneuriat. Nous avons besoin de réinventer notre manière de travailler et de créer. Ainsi, le rapport à l'entreprise et au travail des jeunes au sein du Groupe nous invite à repenser nos manières d'être et de faire.

QUELS PROBLÈMES OU DIFFICULTÉS RENCONTREZ-VOUS EN METTANT EN PLACE LA POLITIQUE RSE OU D'INNOVATION SOCIALE ?

Le principal frein réside dans la capacité des personnes à changer leurs habitudes. Il y a également des freins de nature économique ou réglementaire. Heureusement, il y a des opportunités qui s'ouvrent sur certaines questions. Par exemple, nous avons 350000 conseillères en vente directe sur nos marchés. Cette dimension revêt un potentiel d'innovation immense à découvrir, largement encore inexploité.
Nous sommes parfois encore trop dans une approche traditionnelle de nos métiers. Sur la vente directe s'ouvre donc de nouvelles perspectives et nous cherchons à les explorer. Ces potentiels d'innovation requièrent de la part de chacun d'adapter son état d'esprit. C'est un véritable challenge, il sera gagné avec la capacité de chacun de repenser sa manière de travailler, de produire, de consommer et de vivre autrement.

YVES ROCHER EN BREF

- Activité : Groupe familial français de cosmétique, de textile et d'embellissement de la maison
- Mission : Rendre la beauté et le bien être accessible à toutes les femmes
- Chiffre clé : 350 000 conseillères en vente directe

LAURENCE MEHAIGNERIE,
Présidente Citizen Capital

QU'EST-CE QUI SELON VOUS POUSSE LES ENTREPRISES À FAIRE DE L'INNOVATION SOCIALE ?

« L'innovation sociale peut être considérée comme de la R&D »

Les modèles économiques des entreprises classiques sont largement remis en question non seulement par la technologie mais aussi par l'évolution des usages. L'innovation sociale fait partie des différents champs de l'innovation qui permettent aux entreprises d'intégrer dans leur offre, leur organisation et leur business model les évolutions de la société. Elle peut par exemple permettre de co-construire un savoir-faire pour adresser des marchés complexes, avec des consommateurs à très faible pouvoir d'achat dits Bottom of the Pyramid (BoP) ou encore pour (re)trouver une forme d'organisation agile. L'innovation sociale peut être assimilée à une forme de R&D, tout à fait particulière puisqu'elle touche aux hommes, et à des enjeux immatériels.

CITIZEN CAPITAL EN BREF

- Activité : Fonds d'investissement leader en impact investing
- Mission : S'engager aux côtés des entrepreneurs qui transforment la société
- Chiffre clé : 10 entreprises soutenues à ce jour

QUELS FREINS PEUVENT RENCONTRER LES ENTREPRISES DANS LA MISE EN PLACE DE CE GENRE DE DÉMARCHE D'INNOVATION SOCIALE ?

Le manque d'intérêt et de compréhension des enjeux de l'innovation sociale des dirigeants ou des individus en général, est un premier frein. Culturellement, en France, persiste l'idée que c'est au secteur public ou aux associations de s'occuper des problèmes sociaux, et que ce n'est certainement pas le rôle des entreprises. Chez Citizen Capital, nous sommes convaincus non seulement que le secteur privé est un formidable levier d'action pour adresser des enjeux sociétaux pressants, mais aussi que les entreprises à forte valeur stratégique auront intégré dans leur organisation et leur offre une «mission» au service du Bien Commun. Dans l'ère qui vient, une entreprise qui ne réfléchit pas à son «*purpose*» attirera moins de collaborateurs talentueux, moins de clients, etc. Les freins peuvent aussi être financiers: pour innover socialement, une startup à impact social doit pouvoir convaincre des investisseurs. Il faut donc une vision et un leadership fort. Les grands groupes peuvent investir dans des projets d'innovation sociale sans objectif de rentabilité immédiate mais manquent parfois de vision.

« La pérennité d'un projet d'impact n'est jamais acquise »

Se pose également la question de la capacité des entreprises à pérenniser les actions d'innovation sociale. La pérennité d'un projet d'impact n'est jamais acquise, surtout lors d'un changement actionnarial ou managérial. Il est capital de s'assurer que les synergies entre engagement sociétal et business soient suffisamment fortes pour pérenniser la mission sociale ou environnementale dans le temps. Sinon, cela reste de la philanthropie.

CHRISTIAN DE BOISREDON,
Fondateur, Sparknews

COMMENT CARACTÉRISEZ-VOUS L'INNOVATION SOCIALE ?

Nous parlons plus d'innovation positive que d'innovation sociale et notamment de transformation positive en ce qui concerne les entreprises. Nous l'avons catégorisée en 5 grandes thématiques, en fonction des bénéfices engendrés :
- Replacer l'homme au cœur de l'entreprise
- Intégrer la transition énergétique
- S'adresser à de nouveaux marchés (BOP notamment)
- Collaborer avec l'ensemble des parties prenantes
- Étendre la responsabilité de l'entreprise à toute la chaîne de valeur

QUELS SONT LES MOTEURS DE L'INNOVATION POSITIVE OU SOCIALE POUR DES ENTREPRISES SOCIALES ET POUR DES ENTREPRISES CLASSIQUES ?

Les moteurs d'entrepreneurs positifs, sociaux ou de startups à impact social sont pour moi ceux qu'a analysé Ashoka. Ils ont interrogé 3000 entrepreneurs sociaux et se sont rendu compte que 80% d'entre eux ont fait une expérience sociale forte et fondatrice dans leur jeunesse, notamment à l'adolescence. Leur point commun et premier moteur est l'empathie. C'est un moteur positif, émotionnel. Dans le récent documentaire, Les pépites, sur un couple de retraités partis s'occuper des enfants dans les décharges au Cambodge, le mari raconte qu'il a été bouleversé par ce qu'il a vu dans les décharges, ces enfants qui marchaient pieds nus au milieu des asticots et des détritus. C'est ce qui l'a touché et qui l'a incité à faire quelque chose. Il disait que, même après avoir mis en place des infrastructures pérennes, il retournait régulièrement dans la décharge pour savoir ce pourquoi il se battait, pour se redonner de l'énergie. C'est quelque chose de très parlant de retourner à la source de sa vocation pour se motiver et retrouver le sens profond de son travail, de ce que l'on fait. Pour une entreprise, cela peut être les économies réalisées. Une grande entreprise de jambon a par exemple économisé plusieurs millions en recrutant un ingénieur environnement qui a transformé les processus de fabrication en réduisant la consommation d'eau et en divisant par trois le nombre d'accidents liés à l'activité. L'entreprise a des bénéfices d'image même s'il n'est pas toujours avéré. Demain, les entreprises qui ne respecteront pas un certain nombre de chartes seront boycottées. Un autre bénéfice concerne les collaborateurs qui recherchent de plus en plus de sens dans leur travail. Une entreprise qui veut attirer des talents durablement et pérenniser son activité doit s'intéresser à ses enjeux RSE. Les bénéfices sont réels mais nécessitent une vision. Il faut être patient. C'est un travail du capital patient.

SPARKNEWS EN BREF

- Activité : Amplificateur d'impact social international
- Mission : Amplifier la transformation positive des entreprises et des médias. Sourcer et partager le plus grand nombre de solutions innovantes et inspirantes pour enclencher l'action et la co-construction avec les entreprises (*Impact Journalism Day* , Club de l'Innovation Positive, service aux entreprises, etc)
- Chiffre clé: 120 millions de lecteurs lors de

MATTHIEU DARDAILLON,
Initiateur et co-fondateur, Ticket for Change

« L'innovation sociale est un vecteur de rétention des talents »

VOUS ÉTUDIEZ LES MOTIVATIONS DES INDIVIDUS DANS UNE ÉTUDE CONSACRÉE AU GÂCHIS DE TALENT. QUELS SONT LES ÉLÉMENTS À RETENIR ?

94% des Français ont envie de contribuer à des problèmes de société. Seulement 20% le font vraiment. Ainsi, nous avons la conviction que 74% des individus « gâchent » leur talent parce qu'ils ne le mettent pas au service de problématiques sociétales, alors qu'ils aimeraient le faire. Il existe donc un énorme levier d'action (étude Occurrence – *Ticket for Change*, 2017). Dans les entreprises, l'engagement social et environnemental permet de motiver en interne et conserver les talents, et plus particulièrement les talents de la génération Y qui est en quête de sens. Lorsqu'un salarié est fier de son entreprise et passionné par ses sujets, il donne le meilleur de lui-même.

QU'EST-CE QUI SELON VOUS FREINE LES ENTREPRISES À FAIRE DE L'INNOVATION SOCIALE ?

« un programme d'innovation sociale, cela ne peut pas marcher » FAUX

Les réfractaires sont le premier frein. Pour les faire changer d'avis, la solution est la preuve par l'exemple. Il faut les rassurer en disant que ce sont des utopies réalistes et montrer des exemples qui nourrissent le business.

« Seul le patron peut faire changer les choses » FAUX

Il faut activer des talents à tout niveau hiérarchique pour servir la vision stratégique des entreprises car chacun à son échelle peut impulser un changement. Bien souvent, ce sont les opérationnels qui connaissent le mieux l'entreprise et ses problématiques. L'innovation sociale consiste en la résolution de ces problèmes, elle est donc fortement liée avec la réalité du terrain.

COMMENT IMPULSER L'INNOVATION SOCIALE EN ENTREPRISE ?

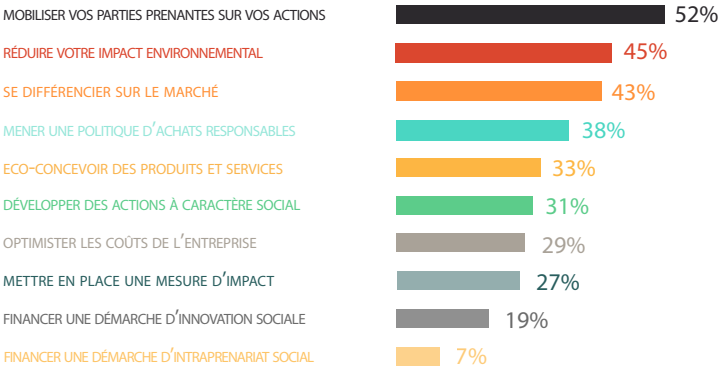
Tant que l'on ne change pas les critères de performance à tous les niveaux hiérarchiques, les comportements vont continuer à s'aligner sur les indicateurs existants. Il faut que des indicateurs de performance sociale et environnementale soient intégrés dans les évaluations, les méthodes de management et les rémunérations. A ce jour, peu d'entreprises ont changé cela, ou seulement à la marge. L'innovation sociale doit devenir le sujet de chaque personne, qu'importe son poste.

TICKET FOR CHANGE EN BREF

- Métier : Identifier, révéler et faire grandir des talents pour qu'ils changent le monde à leur échelle
- Création : 2014
- Chriffre clé : 89 startups sociales accompagnées

PERCEPTIONS DE L'AVENIR

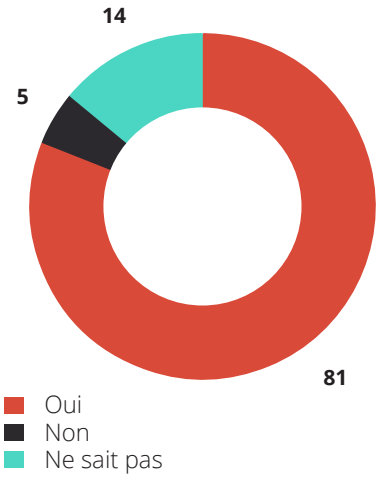
Dans les 12 prochains mois, quelles seront les priorités de votre entreprise en matière de stratégie RSE ?



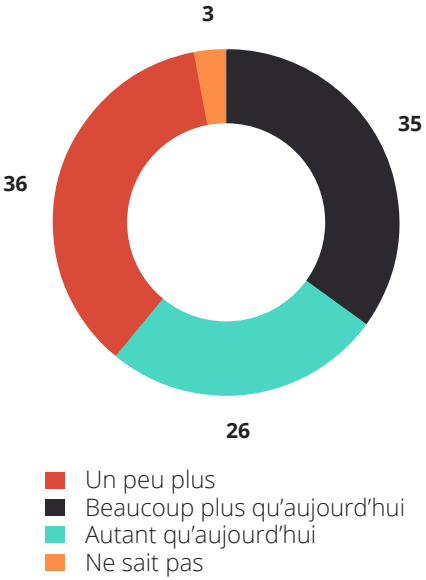
- La mobilisation des **parties prenantes** (52%) est identifiée comme l'action prioritaire des entreprises interrogées en 2017 en forte augmentation par rapport à 2016 (+18 points). Cette priorité fait écho au besoin de sens, d'utilité et de valeur partagée identifié tant chez les collaborateurs que chez les clients et dans la société civile en général. Autre priorité, la **réduction de l'impact environnemental** (45%) apparaît comme une motivation croissante des entreprises qui comprennent désormais que cela n'est plus une option. Enfin, la **différenciation sur le marché** (42%) reste un enjeu prioritaire cette année (46% en 2016). Fait remarquable, l'écoconception, encore relativement peu connue il y a peu, devient une priorité pour près d'un tiers des entreprises (33%).

Dans les 3 prochaines années, pensez-vous que l'innovation sociale soit appelée à se développer dans votre entreprise ? (en %)

81% des entreprises interrogées pensent que l'innovation sociale va se développer dans les prochaines années. Tous les témoins interrogés s'accordent pour dire que c'est un mouvement de fond et que les entreprises vont devoir imaginer des solutions nouvelles pour **pérenniser leurs activités,** qui soient à la fois **génératrices de revenus et d'impact positif** pour leurs parties prenantes.



A l'avenir, pensez-vous que votre entreprise devrait davantage s'engager dans la résolution de problèmes sociaux et environnementaux ? (en%)



Il y a eu une vraie accélération de la prise de conscience sur ces enjeux après la COP21. Tous les secteurs sont concernés car ils sont tous impactés. Beaucoup de grands témoins voient l'entreprise comme étant la seule organisation en mesure d'avoir un impact positif à grande échelle au 21ème siècle. **71% des personnes interrogées pensent ainsi que leur entreprise devrait s'engager plus** qu'elle ne le fait aujourd'hui sur les sujets sociaux et environnementaux.

NICOLAS CORDIER, Intrapreneur social, Leroy Merlin

COMMENT APPRÉHENDEZ-VOUS L'INNOVATION SOCIALE CHEZ LEROY MERLIN ?

Pour moi, l'innovation sociale est un levier de réinvention, de performance et de joie de l'entreprise. Chez Leroy Merlin, nous parlons de business à impact social. Notre définition porte sur 4 critères :
- Trouver des solutions à des problématiques sociétales liées à notre mission d'entreprise (problématique du logement, de la dignité du cadre de vie) ;
- trouver un modèle économique équilibré (à minima pas de pertes) ;
- toujours co-construire les solutions avec des acteurs du terrain ;
- ouvrir potentiellement les projets à tous les collaborateurs de l'entreprise qui le souhaitent, au cœur de leur métier.

LEROY MERLIN EN BREF

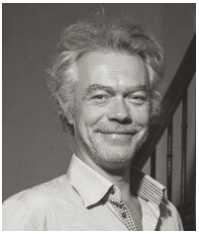
- Activité : Enseigne de grande distribution française spécialisée dans la construction, le bricolage et le jardinage
- Mission : Aider chaque habitant à rêver sa maison et la réaliser
- Chiffre clé : 125 000 logements équipés de manière solidaire grâce à Leroy Merlin

UN EXEMPLE D'INNOVATION SOCIALE PORTÉE PAR LEROY MERLIN ?

Tous nos produits ne trouvent pas toujours preneur, des aléas climatiques peuvent rendre difficile l'écoulement de certains stocks. Historiquement, pour « faire de la place » dans nos entrepôts, nous liquidions ces invendus à travers des soldeurs. Depuis 3 ans, ce surstock est intégralement redistribué à des associations de lutte contre l'exclusion et le mal-logement comme la Banque Solidaire de l'Equipement (Emmaüs Défi) ou l'Agence du Don de Nature. Cela a permis d'équiper de manière solidaire plus de 125.000 logements à travers un réseau national d'associations comme les Epiceries sociales et solidaires. Cela rend fier toutes nos équipes logistiques et administratives. L'avantage fiscal compense le gain de la revente via les soldeurs, il y a donc une pertinence économique.

QUEL EST VOTRE VISION DE L'AVENIR POUR LA RSE ?

Je pense que tout l'enjeu est de pouvoir relier la RSE au cœur du métier de l'entreprise, dans sa logique compétitive, comme un levier de création de valeur et de recherche des business models de demain. Il s'agit de passer d'une RSE défensive visant à minimiser les externalités négatives de l'activité à une RSE 2.0 plus systémique, qui vise un impact positif. Cela questionne la manière de voir le rôle de l'entreprise aujourd'hui. C'est laisser de la place à la question fondamentale pour de plus en plus de collaborateurs : « en vue de quoi ? » Or, le sentiment d'être utile, de pouvoir être un contributeur engagé à la « mission haute » d'une organisation, réveille le meilleur des énergies de chacun, suscite l'engagement, dégage de la joie. C'est un puissant moteur de changement et d'action, souvent sous-exploité dans les organisations. Paradoxalement, pour intégrer ce sujet au cœur de notre métier, il nous faut aller à la périphérie, aller voir à l'extérieur ce qui s'y passe. Pour être pérennes et s'adapter sans cesse, les entreprises seront de plus en plus des plateformes ouvertes sur leur écosystème.



JACQUES BERGER,
Directeur, Action Tank Entreprise & Pauvreté

QUELLE EST VOTRE ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DES ENTREPRISES SUR LES ENJEUX RSE ?

Les entreprises sont passées d'une situation où elles pouvaient facilement dire qu'elles n'avaient pas à s'occuper des enjeux sociaux à une situation où ce n'est plus possible, même si nous n'avons pas achevé la transformation. De plus en plus d'entreprises sont obligées de tendre l'oreille, d'écouter ce qui se passe sur leur marché. Mais il n'y a que quelques entreprises pionnières. Cependant, pour ceux qui sont censés réfléchir avec 10 ou 15 ans d'avance, que sont les patrons des grandes entreprises, il y a une prise de conscience de la nécessité d'agir, même s'ils ne savent pas encore très bien comment.

QUELLES SONT LES MOTIVATIONS DES ENTREPRISES SUR LES SUJETS RSE ET D'INNOVATION SOCIALE ?

La capacité à attirer des jeunes diplômés et à les conserver. Danone, par exemple, fait maintenant partie des entreprises préférées de ceux-ci. Les entreprises sont aussi amenées à sortir de leur zone de confort. Il peut sortir de tout cela de l'innovation qui ruissèle en interne, parce qu'elles sont amenées à résoudre des problématiques qu'elles ne traitent pas dans leurs activités traditionnelles. Cela peut leur donner des idées nouvelles, c'est ce que l'on appelle l'innovation inversée. Ces actions redonnent également du sens au fait de travailler. Enfin, une autre motivation est sans doute la *« licence to operate »*, ou droit d'exercer son métier vis-à-vis de ses parties prenantes.

ACTION TANK EN BREF

- Activité : Association qui réunit entreprises, pouvoirs publics, associations et monde académique afin de développer des projets concrets ayant un impact sur la réduction de la pauvreté et de l'exclusion en France
- Mission : Innover contre la pauvreté
- Chriffre clé : 10 programmes dans la nutrition, la construction, le logement, la mobilité, l'assurance et l'inclusion financière

EST-CE QUE L'INNOVATION SOCIALE VA PRENDRE DE PLUS EN PLUS DE PLACE DANS L'ENTREPRISE ?

Il me semble que la France est un pays formidable sur la question de l'innovation sociale. C'est la *Silicon Valley* de l'économie sociale et de l'économie du 21ème siècle, j'en suis convaincu. Je trouve que nous avons :
- Un secteur public avec des gens compétents, que ce soit au niveau des CAF, de Pôle Emploi, des bailleurs sociaux. Ils sont conscients de leur responsabilité et conscients de la nécessité pour eux d'évoluer ;
- Un tissu associatif absolument incroyable, avec une énergie phénoménale, une grande inventivité dans les modes d'action et une certaine déperdition qui est le corollaire de cette inventivité ;
- Des chefs de grandes entreprises intelligents et sensibles à ces problématiques ;
- Des entrepreneurs sociaux : toute une génération de jeunes diplômés qui sont bien structurés et s'engagent sur cette thématique.

Tout cela forme un écosystème que je trouve très intéressant. Nous avons de plus un appétit très fort en France pour ce type de complexité. Si une économie du 21ème siècle doit s'inventer quelque part, elle s'inventera en France.

CONTACTS

PRODURABLE
Cécile Colonna d'Istria
cci@produrable.com

+33 1 86 95 47 79

HAATCH
Louis Raynaud de Lage
louis@haatch.fr

+33 1 55 28 98 11