

COLLECTION DE SOLUTIONS



www.entrepreneursdavenir.com

SOMMAIRE

EDITO / Jacques HUYBRECHTS 4

PARTIE 1 TEMOIGNAGES D'ENTREPRENEURS QUI ONT DES SOLUTIONS 5

METTRE L'HUMAIN AU COEUR DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE 6

Isaac GETZ	5
Lippi, Frédéric LIPPI	6
Groupe Hervé, Michel HERVE	7
Bretagne Ateliers, Daniel LAFRANCHE	7
Techné, Georges FONTAINES	8

L'ENTREPRISE AVEC LA SOCIETE 10

DÉVELOPPER L'EMPLOI 10	10
BDM Communication, Christophe PLASSARD	10
Les Entreprises Humaines, Luc MILBERGUE	10
100 000 Entrepreneurs, Philippe HAYAT	11

AGIR SUR LES CAUSES DE L'EXCLUSION ET CREER LES CONDITIONS DE L'INSERTION 11	11
MicroDon, Pierre-Emmanuel GRANGE	11
Handishare, Patricia GROS-MICOL	12
Toit à Moi, Denis CASTIN	13

CRÉER DES NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES POUR RELEVER LES DÉFIS SOCIÉTAUX 14

Ashoka, Arnaud MOUROT	14
Recyclivre, David LORRAIN	15
Bill'iz, Samantha PASTOUR	16
Versoo, Valérie DELESALLE	16
ETIC Foncièrement responsable, Cécile GALOSELVA	17
KissKissBankBank, Vincent RICORDEAU	18

COOPÉRER POUR AMPLIFIER ET ACCÉLÉRER LA CONTRIBUTION SOCIÉTALE 19	19
Anne-Sophie NOVEL	19
Outilacier, Pierre-Yves LEVY	19
Groupe Archer, Christophe CHEVALIER	20

CONCILIER ECOLOGIE ET ECONOMIE 22

RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES 22	22
Groupe Bouygues, Fabrice BONNIFET	22

Groupe Serge Ferrari, Romain FERRARI	23
Science et Nature, Olivier GUILBAUD	23
Château Larose Trintaudon, Benjamin GAUDIN	24
Les Vignerons de Buzet accompagnés par Alternité dirigé par Yannick et Sandrine ROUDAUD	25
Pur Projet, Alexis KRYCEVE	26

VERS DES SOLUTIONS ÉCOLONOMIQUES 27

Do Green, Isabelle DELANNOY	27
Phytorem, Véronique ARFI	28
Pocheco, Emmanuel DRUON	28
Altertex, Eric BOËL	29
Groupe Millet, Fabrice MILLET	30
InterfaceFlor France, Laure RONDEAU	31

LA PERFORMANCE GLOBALE, UN NOUVEAU MODÈLE 33

VISER LA CONTRIBUTION SOCIÉTALE POUR PÉRENNISER L'ENTREPRISE 33	33
Nespresso, Katarzyna RENIE	33
Norsys, Sylvain BREUZARD	35
Hôtel-Restaurant Les Orangeries, Olivia GAUTIER	36
AdVertuous Transporteurs d'image, Nicolas BERETTI	36
Réseau Entreprendre, Philippe GARCIN	37

INCITER À LA PERFORMANCE EXTRA FINANCIÈRE : LA TRADUIRE ET LA VALORISER 38

Generali, François GARREAU	38
Eurazeo PME, Yannick GRANDJEAN	38
Citizen Capital, Laurence MEHAIGNERIE	39
Fondation 2019, Romain FERRARI	41
Comptoir de l'Innovation, Groupe SOS, Louise SWISTECK	41
Commission «RSE et Banque» des Dirigeants Responsables de l'Ouest (DRO) et du CJD à Nantes, Olivier RIOM	42

PARTIE 2 TRAVAIL COLLECTIF : PROPOSITIONS ET REPÉRAGE DE PROJETS 44

DES MÉTHODES D'INTELLIGENCE COLLECTIVE AU SERVICE DES ENTREPRENEURS 44	44
DES ENTREPRISES QUI PRODUISENT DE FAÇON RESPONSABLE ET RENTABLE 45	45
L'INNOVATION ÉCONOMIQUE POUR AIDER LES ENTREPRISES À DEVENIR RESPONSABLES 48	48
L'ENTREPRENEUR ET LES SALARIÉS ACTEURS DU CHANGEMENT ? 52	52
DE NOUVELLES PRATIQUES DE GESTION AU SEIN DE L'ENTREPRISE 53	53
CHANGEMENT DES MODES DE CONSOMMATION DE TRANSPORT ET DE VIE 56	56
POLITIQUES GOUVERNEMENTALES ET PARTENARIATS AVEC LES COLLECTIVITÉS 56	56

EDITO

En 2009, le Parlement des Entrepreneurs d'avenir a été lancé à l'Assemblée nationale. En 2011, il s'est tenu à Nantes, sur le campus de l'école Audencia. Pour sa 3ème édition, en 2013, le Parlement se déroule au Conseil Economique Social et Environnemental, 3ème chambre de la République et institution phare du débat citoyen et de la réflexion sur la société de demain.

Le Parlement des Entrepreneurs d'avenir met à l'honneur et réunit des entreprises et organisations qui concilient efficacité et responsabilité sociale, engagement éthique et environnemental. Il valorise l'action des entrepreneurs, acteurs associatifs, représentants des pouvoirs publics pionniers et engagés dans l'émergence d'une économie innovante et responsable.

Les débats du Parlement des Entrepreneurs d'avenir ont pour but de générer des idées et pratiques nouvelles, de participer à l'émergence d'un progrès global, équitable et durable. Les Entrepreneurs d'avenir sont les principaux acteurs des débats. Ils témoignent de leurs expériences.

Ces rencontres mobilisent l'intelligence collective d'un écosystème d'acteurs : chefs d'entreprise, parties prenantes de la sphère économique (associations, ONG, experts...), investisseurs d'avenir, grandes écoles, universités et acteurs publics nationaux et internationaux (collectivités locales, ministères, institutions). La construction de l'entreprise d'avenir est un chantier qui dresse un horizon stimulant pour tous.

L'heure des constats est passée, les dernières conclusions du GIEC sont alarmantes, seules les solutions doivent désormais nous mobiliser. Entrepreneurs, élus, citoyens, les solutions qui portent le sens et les réponses aux changements souhaitables sont déjà là. Elles sont parfois embryonnaires, partielles ou imparfaites mais elles sont déjà mises en œuvre par des entrepreneurs et autres artisans du changement.

Afin d'alimenter cette 3ème édition du Parlement dont la question centrale est « Et si l'entreprise avait les solutions ? », des entrepreneurs nous livrent leurs solutions.

Entre juillet et octobre 2013, nous avons recueilli de nombreuses solutions dont les porteurs ont mesuré l'impact, les effets produits et le potentiel de développement. Elles seront enrichies pendant et à l'issue du Parlement des 5 et 6 novembre.

Jacques Huybrechts

Fondateur du Parlement des Entrepreneurs d'avenir

PARTIE 1 TEMOIGNAGES D'ENTREPRENEURS QUI ONT DES SOLUTIONS

Consultation nationale de juillet à octobre 2013. Entretiens réalisés et restitués pour le réseau Entrepreneurs d'avenir par Fabienne GUILLAUD (Mission de MBA Management de la performance durable de l'ISC Paris).

METTRE L'HUMAIN AU COEUR DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

.....
ISAAC GETZ

Professeur à l'ESCP Europe, conférencier international et auteur de *Liberté & Cie* (Flammarion, 2013)

> ENJEU / REMETTRE L'HOMME ET SA LIBERTÉ AU CŒUR DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

> SOLUTION / ENTREPRISES, LIBÉREZ VOS SALARIÉS : RENDEZ-LES HEUREUX ET MOTEURS DE LA PERFORMANCE EXTRAORDINAIRE.

Des dirigeants visionnaires ont su libérer leur entreprise de la bureaucratie hiérarchique qui obérait l'initiative, conduisant au retour à l'implication de tous pour le bien de l'entreprise. Cela implique pour l'entreprise de construire un environnement organisationnel qui rétablisse le respect et la confiance en l'intelligence des salariés. En parallèle, une démarche de développement personnel renforcée doit être mise en

place pour révéler et faire se réaliser le potentiel humain, afin de redonner aux salariés les capacités de concrétiser des initiatives de plus en plus ambitieuses en faveur de l'entreprise. Enfin, les procédures, règlements et autres obstacles à l'autodirection doivent être démantelés.

Ces transformations, qui se doivent d'être dument préparées et accompagnées par le dirigeant libérateur, régulent parfaitement le fonctionnement de l'entreprise, comme le démontrent plusieurs entreprises libérées et sont vecteurs de performance dans le bonheur, de retour en agilité et de capacité à innover et faire résistance à la crise.

A titre d'exemple, Jean-François ZOBRIST le dirigeant de FAVI, entreprise industrielle picarde, portant une ambition pour le collectif percevait le potentiel très important et non réalisé dans son organisation. Il a libéré ces potentiels de talents et d'initiatives pour générer de la performance. De même à Nantes, Alexandre Gérard, le dirigeant de CHRONO Flex a décidé de libérer son entreprise de 400 personnes, à la suite de sa visite de l'entreprise FAVI.

FRÉDÉRIC LIPPI

Président du Conseil d'administration de l'entreprise Lippi

> ENJEU / REMETTRE L'HOMME ET SA LIBERTÉ AU CŒUR DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

> SOLUTION / RÉINVENTER DES ESPACES DE LIBERTÉ DANS L'ENTREPRISE POUR VIVRE HEUREUX ENSEMBLE ET PRODUIRE DE LA VALEUR PARTAGÉE.

La vision du management chez LIPPI se fonde sur l'idée que l'entrepreneuriat encouragé dans l'entreprise conduit les gens à s'engager et à prendre des décisions. La démarche de l'entreprise consiste à promouvoir l'entrepreneuriat pour tous et à faire émerger des leaders par cooptation parmi les collaborateurs.

LIPPI a posé en base un principe qui consiste à élargir le champ culturel de chacun, certes sur des compétences métier mais aussi en méthodes de résolution de problématiques en équipe. En 2008, LIPPI a poussé au maximum l'usage d'internet dans l'entreprise (l'internet pour tous), en ouvrant le champ culturel de chacun. Ce qui a, de fait, remodelé les structures hiérarchiques et contribué à repositionner les forces vives. De même, l'organisation revue en TPE internes de 10 à 25 personnes permet de scinder les aspects techniques d'une fonction de celle de l'animation de la performance, de sorte qu'elles puissent être prises en mains par des collaborateurs distincts, volontaires pour chacune de ces missions.

Les structures hiérarchiques deviennent un support pour des décisions au plus près

de l'action avec pour rôle de ré-éclairer en permanence le contexte favorisant des prises de décisions structurantes pour l'entreprise.

LIPPI : fabricant de clôtures en Charente

Effectif : 240 personnes

CA : 40 millions d'euros

MICHEL HERVE

Dirigeant fondateur du Groupe Hervé

> ENJEU / A L'HEURE DU 2.0 ET À L'ÈRE DE LA TRANSPARENCE COOPÉRATIVE DES RÉSEAUX SOCIAUX, COMMENT SE DONNER LES MOYENS D'ÊTRE DURABLEMENT INNOVANT ?

> SOLUTION / PROMOUVOIR UNE POLITIQUE SOCIALE ET UN MANAGEMENT BASÉ SUR L'INTRA-ENTREPRENARIAT COMME SOCLE DE L'ORGANISATION, FONDÉ SUR L'ÉGALITÉ INTRINSÈQUE, LE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL, ET L'AUTONOMIE DE MOYENS ET D'OBJECTIFS DES COLLABORATEURS.

Chaque membre du Groupe en vertu de cette responsabilité intégrale est acteur de la transformation de l'entreprise pour l'adapter sans cesse aux évolutions de son marché. C'est la définition de l'entreprise dite libérée.

Groupe HERVE : 26 sociétés et 50 implantations

Effectif : 2 800 personnes

CA : 475 millions d'euros

DANIEL LAFRANCHE

DG de Bretagne Ateliers

> ENJEU / CRÉER LES CONDITIONS POUR QUE CHAQUE SALARIÉ SOIT ENTREPRENEUR DU PROGRÈS PERMANENT ET PARTICIPE À LA PERFORMANCE DE SON SECTEUR.

> SOLUTION / UN MANAGEMENT PARTICIPATIF (CRISTAL) INITIÉ DANS LES ANNÉES 90, QUI PLACE L'HOMME AU CŒUR DE L'ORGANISATION ET LE REND ACTEUR DE L'ÉVOLUTION DE SON POSTE DE TRAVAIL ET DE SON

ENVIRONNEMENT, EN VUE DE GARANTIR L'EMPLOI, EN PARTICULIER CELUI DES PERSONNES HANDICAPÉES.

L'entreprise est organisée en petits collectifs appelés «villages» avec un pilote sans lien hiérarchique avec le reste du groupe. Ensemble, ils travaillent sur des sujets qualité, productivité, ergonomie, sécurité, 5 S ou encore environnement. Les idées apportées par tous, les solutions trouvées et les améliorations mesurées font chaque jour progresser l'entreprise.

Forte de son expérience et suite au documentaire de Carole TRESKA « Direction des Richesses Humaines » de janvier 2010 diffusé sur France 5, Bretagne Ateliers s'est déclaré prestataire de formation et accompagne des entreprises dans leurs démarches d'accueil et d'insertion de personnel handicapé.

Bretagne Ateliers : entreprise industrielle du secteur adapté

Effectif : 600 dont 440 travailleurs handicapés

CA : 21,4 millions d'euros

GEORGES FONTAINES

PDG et fondateur de Techné

> ENJEU / S'ENGAGER SUR UNE POLITIQUE SOCIALE AMBITIEUSE EN FAVEUR DU CAPITAL HUMAIN POUR GÉNÉRER DE L'ENGAGEMENT, SE DIFFÉRENCIER ET PRODUIRE DES PERFORMANCES PLUS PÉRENNES ET NOUVELLES.

> SOLUTION / MISER SUR LE CAPITAL HUMAIN, EN PARTICULIER SUR LA RESPONSABILISATION ET LA PARTICIPATION DES SALARIÉS À LA GESTION FINANCIÈRE, EN SOLLICITANT LEUR FINANCEMENT POUR L'ENTREPRISE ET SES INFRASTRUCTURES.

Techné a mis en place des systèmes de financement qui suivent l'économie, le salaire mobile (fixe mobile basé sur les résultats du mois), voire dans les périodes de crises une baisse de salaire (1983, 2009) pour se caler sur les besoins de la société et éviter les licenciements. En période de redémarrage de l'économie (2004 et 2005) les salaires ont remonté de 20%, en lien avec la progression de l'activité de l'entreprise permise grâce au maintien de l'effectif (24 % pour Techné contre 4% pour la profession). Cela s'accompagne d'une transparence de l'information financière vis-à-vis des salariés et d'une formation permanente sur l'efficacité financière.

Par ailleurs, les salariés ont la possibilité d'être propriétaires des murs de la société,

de la société civile immobilière (SCI), via la détention de parts de capital en réserve, véritable incitatif à l'épargne (1.000 € d'investissement au départ pour 1.000 € de revenu actuellement).

Techné : fabrication de joints d'étanchéité et soupapes de sécurité

Effectif : 350 personnes

CA : 33,2 millions d'euros

L'ENTREPRISE AVEC LA SOCIÉTÉ

DÉVELOPPER L'EMPLOI

CHRISTOPHE PLASSARD

Dirigeant et fondateur de BDM Communication

> **ENJEU / CRÉER LES CONDITIONS DE L'EMPLOI SUR LE TERRITOIRE.**

> **SOLUTION / S'IMPLIQUER PERSONNELLEMENT EN TANT QUE DIRIGEANT DANS LE SOUTIEN LOCAL À L'EMPLOI DES JEUNES.**

La bonne échelle pour agir est au niveau du territoire où les enjeux et les acteurs sont connus. En leader responsable, le dirigeant de BDM Communication s'est engagé dans l'accompagnement des jeunes en recherche d'emploi auprès de la mission locale et de la Maison de l'Emploi, de la Formation et des Initiatives Locales MEFIL de Royan. Cet engagement se traduit par un SPEED DATING local bisannuel entre 20 entrepreneurs et 10 jeunes de moins de 25 ans en première demande d'emploi. Il s'agit d'ouvrir ses réseaux aux jeunes pour les aider à sortir de l'isolement face à l'emploi et de leur proposer un regard de recruteur en vue de détecter des éléments pour ouvrir leur champ de recherches, de les parrainer parfois d'embaucher. En retour cela permet à l'entrepreneur, ou dirigeant, de sortir de son quotidien et d'être ouvert sur des enjeux auxquels il peut contribuer et suivre les résultats.

Effectif : 5 personnes

LUC MILBERGUE

Président de l'association Les Entreprises Humaines et PDG de Stratégir

> **ENJEU / FAIRE APPEL À LA RESPONSABILITÉ DES DIRIGEANTS POUR RÉDUIRE LE CHÔMAGE**

> **SOLUTION / CHAQUE ENTREPRISE EMBAUCHE UNE PERSONNE, NON PARCE QU'ELLE EN A LE BESOIN, MAIS PARCE QU'ELLE EN A LES MOYENS.**

En mettant en œuvre cette solution 15 ans plus tôt, le dirigeant de Stratégir, spécialiste des études marketing, a répondu à sa responsabilité, cette démarche

tenant son inspiration d'une suggestion faite par Nicole Notat. Il a choisi de recruter un profil différent de ses recrutements habituels pour l'entreprise dans un esprit de diversité. La personne recrutée crée la fonction (coursier etc..) laquelle est devenue indispensable à l'entreprise, donc créatrice de valeur ajoutée.

Effectif : 60 personnes

PHILIPPE HAYAT

100 000 Entrepreneurs

Cette contribution sera portée par Philippe Hayat en tant que Président du mouvement Entrepreneurs demain !, mouvement qui fédère l'ensemble des acteurs de la sensibilisation à l'esprit d'entreprendre (dont notre association 100 000 Entrepreneurs). Jérôme Gervais, Délégué Général d'Entrepreneurs demain, a rédigé cette contribution.

> **ENJEU / OUVRIR L'HORIZON DE 9 MILLIONS DE JEUNES EN DÉVELOPPANT LEUR CAPACITÉ À ÊTRE ENTREPRENEURS DE LEUR PARCOURS SOCIAL ET PROFESSIONNEL**

> **SOLUTION / INTÉGRER UN PARCOURS DE DÉVELOPPEMENT DE L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE DANS LES ENSEIGNEMENTS, DE LA 6ÈME À BAC +8.**

Fédérer au sein du mouvement Entrepreneurs demain ! les principaux acteurs de l'entrepreneuriat (de la sensibilisation à la création d'activités), afin de proposer une offre structurée de contenus et d'outils à destination des élèves, des étudiants et des enseignants.

AGIR SUR LES CAUSES DE L'EXCLUSION ET CRÉER LES CONDITIONS DE L'INSERTION

PIERRE-EMMANUEL GRANGE

Président fondateur de microDON

> **ENJEU / FINANCER LES ASSOCIATIONS EN DIVERSIFIANT LEURS RES-SOURCES, RENDRE L'ÉCONOMIE PLUS SOLIDAIRE ET RESPECTUEUSE DE L'HOMME.**

> **SOLUTION / L'ARRONDI**

L'ARRONDI, un dispositif de générosité embarquée qui consiste à greffer une opportunité de générosité sur les transactions du quotidien et permet au citoyen de faire un micro-don (de quelques centimes à quelques euros) sur leurs factures, bulletins de paie, tickets de caisse, achats en ligne.

L'ARRONDI est en cours de déploiement dans une vingtaine d'entreprises pour le don sur salaire, dans deux enseignes de distribution pour la générosité à la caisse et sera lancé début 2014 sur le relevé bancaire avec une grande banque française. Objectif 2014 : 1 million d'euros collectés.

Effectif : 10 personnes

PATRICIA GROS-MICOL

Présidente et créatrice de Handishare

> **ENJEU / CHERCHER À RÉPONDRE À L'ENJEU SOCIÉTAL DES PERSONNES ÉLOIGNÉES DE L'EMPLOI (EX. HANDICAP)**

> **SOLUTIONS / INTÉGRER CES PRÉOCCUPATIONS DANS LES MISSIONS DE L'ENTREPRISE, EN EMPLOI DIRECT OU EN RECOURANT AUX SERVICES DES ENTREPRISES ADAPTÉES.**

PROPOSER UNE SOLUTION QUI RÉPONDE AUX BESOINS SOCIO-PROFESSIONNELS DE CES PERSONNES, CRÉER LES CONDITIONS DE LEUR EMPLOI, DANS LA CONSTRUCTION D'UNE RÉPONSE ÉCONOMIQUE EN TOTALE ADÉQUATION AVEC LES BESOINS DES CLIENTS.

Handishare est une entreprises adaptée*, spécialisée dans les services humains et intellectuels à distance, notamment des tâches administratives qui requièrent des qualifications et des outils technologiques (VPN et full web). Handishare propose des prestations de services et conseils dans les domaines divers tels que la gestion administrative, la création ou qualification de bases de données, la construction de solutions intégrées de numérisation, ou encore l'assistance RH avec la présélection de candidats, la gestion des candidatures négatives et la création de CV thématiques. Elle travaille pour des grands comptes, mais sait aussi faire du sur mesure pour de petites structures.

Handishare emploie 100% de personnes handicapées. Le choix d'une entreprise adaptée résulte d'un choix personnel de sa dirigeante pour remettre en situation d'emploi des personnes qui s'en sont éloignées suite à des accidents de la vie. Les salariés, tous en reconversion professionnelle, sont issus de professions initiales

diverses avec un niveau de qualification souvent faible. Les salariés bénéficient d'un parcours d'intégration adapté incluant une formation en bureautique et outils internet, de 15 à 45 jours, et sont accompagnés au quotidien par une responsable d'équipe, par ailleurs chargée du processus de qualité et du reporting interne et externe.

Au plan managérial et du vivre ensemble, la majorité des décisions se prennent de façon collective, comme le choix récent des nouveaux locaux de l'entreprise, équipés d'une salle de détente (vélo médicalisé, Wii, télé) à destination des salariés.

La démarche d'Handishare a été saluée de récompenses, tels les trophées 2012 des femmes de l'économie en Rhône-Alpes ou encore les CARTIER WOMEN'S INITIATIVE AWARDS 2013 où l'entreprise est l'une des 18 finalistes parmi les 1500 candidatures mondiales.

(*) une entreprise adaptée est une entreprise du secteur ordinaire (loi du 11 février 2005) sous agrément de l'état qui emploie au minimum 80% de personnes handicapées. Elle est soumise au Code du Travail.

Effectif : 11 personnes

DENIS CASTIN

Président et co-fondateur de Toit à Moi

> **ENJEU / CHANGER LE PARADIGME, MOBILISER LES ACTEURS D'UN TERRITOIRE POUR FINANCER DES ACTIONS D'INCLUSION SOCIALE ET AGIR SUR LES CAUSES DE L'EXCLUSION.**

> **SOLUTION / REGROUPER ENTREPRISES ET CITOYENS POUR FINANCER LE DÉVELOPPEMENT D'UNE ACTION D'INCLUSION SOCIALE CONSISTANT À LOGER DES SANS-ABRI DANS DES APPARTEMENTS QU'ELLE ACQUIERT ET À LES AIDER À SE RÉINSÉRER DANS LA SOCIÉTÉ.**

L'accès à un logement digne est la condition préalable à toute démarche de réinsertion.

Les entreprises mécènes, en prenant en charge l'accompagnement et le portage du projet, permettent l'action et les particuliers financent les appartements.

L'effet volume permet d'agir sur les causes de l'exclusion et Toit à Moi ambitionne d'être présent dans une dizaine de villes à 10 ans et de mobiliser 300 000 donateurs à 20 ans, aux côtés d'autres entreprises mécènes, pour assurer un rythme d'achat de 80 logements par mois.

L'association achète des appartements diffus en cœur de ville, proches des transports

en commun, au moyen d'un emprunt bancaire sur 5 ans remboursé par les dons réguliers des parrains (100 parrains versant un don de 20€ par mois permettent d'entamer une acquisition). Les bénéficiaires paient un loyer modique et l'association perçoit en direct l'aide au logement. A l'issue de la démarche d'insertion, Toit à Moi aide la personne à trouver un logement standard (HLM ou location classique) et peut continuer à accompagner la personne si nécessaire.

A ce stade, l'association Toit à Moi créée en 2007 est propriétaire de 4 appartements à Nantes, a aidé 20 personnes, compte 27 bénévoles et 463 parrains.

Effectif : 3 personnes

CRÉER DES NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES POUR RELEVER LES DÉFIS SOCIÉTAUX

ARNAUD MOUROT

Directeur France et Europe d'Ashoka

> ENJEU / DÉVELOPPER DES SOLUTIONS INNOVANTES ET EFFICACES À L'ÉCHELLE DES DÉFIS SOCIÉTAUX CONTEMPORAINS, TELLE QUE LA PAUVRETÉ (16% DE LA POPULATION EN EUROPE VIT SOUS LE SEUIL DE PAUVRETÉ).

> SOLUTION / ACCÉLÉRER LES COLLABORATIONS HYBRIDES ENTRE ENTREPRISES ET ENTREPRENEURS SOCIAUX POUR APPORTER DES SOLUTIONS CONCRÈTES ET PRAGMATIQUES AUX BESOINS DES POPULATIONS EN SITUATION D'EXCLUSION. FAIRE CONVERGER LES INTÉRÊTS DISTINCTS DES ACTEURS ÉCONOMIQUES AU TRAVERS DE NOUVEAUX MODÈLES HYBRIDES ÉCONOMIQUES OU JURIDIQUES, DES COLLABORATIONS INÉDITES.

Exemple de ce type de collaboration : partenariat entre Roule Ma Frite (modèle de gestion de l'environnement de Gregory Gendre mettant en place un réseau national de professionnels et particuliers engagés dans le recyclage) et Eco-Emballages (entreprise française leader dans le recyclage des emballages domestiques) a permis l'amélioration de la quantité (+30%) et qualité des déchets collectés hors foyers.

Grâce à cette alliance entre les deux acteurs tournés vers un objectif commun, Roule Ma Frite a pu augmenter sa capacité d'action vers de nouveaux types de recyclage au-delà des huiles, améliorant ainsi son impact environnemental et en renforçant sa crédibilité locale et nationale. Eco-Emballages de son côté, a pu identifier les bonnes

pratiques pour collecter les emballages en dehors des foyers et réussir à définir un schéma standardisé de recyclage pour les campeurs de leur tente à la poubelle (6 millions de campeurs/an en France).

DAVID LORRAIN

Président fondateur de Recyclivre

> ENJEU / ALLIER RENTABILITÉ ET POLITIQUE SOCIÉTALE GÉNÉREUSE, EN VEILLANT AUX RESSOURCES RARES DE LA PLANÈTE ET AUX RESSOURCES HUMAINES.

> SOLUTIONS / REMETTRE LA TERRE ET L'HUMAIN AU CENTRE DE L'ENTREPRISE VIA UNE POLITIQUE DE REDISTRIBUTION AMBITIEUSE. METTRE EN PLACE UN MODÈLE ÉCONOMIQUE QUI PASSE PAR LA RÉUTILISATION DES BIENS.

Créée il y a 5 ans pour répondre à un besoin non couvert - absence de structures de proximité pour donner ses livres et de service de collecte à domicile - l'entreprise Recyclivre a pour objet de remettre des biens en circulation. Recyclivre est basée à Paris, présente à Bordeaux et prévoit une accélération de son développement sous un an avec une croissance annuelle de 80% depuis sa création.

La vision entrepreneuriale de son créateur se traduit par des principes d'action et de gestion en cohérence avec l'objet de l'entreprise. Il s'agit de réutiliser (ordinateurs d'occasion, cartons d'emballage de seconde main, don des ouvrages non retenus à la vente à des brocanteurs etc.), de réduire l'impact environnemental de l'activité de collecte (achat d'une camionnette électrique dès 2009), d'affiner le service apporté aux donateurs pour minimiser l'attente de passage.

Enfin, la politique sociale ambitieuse de Recyclivre consiste d'une part à travailler avec une entreprise d'insertion pour son stockage et la gestion de ses expéditions (Ares) et d'y recruter prioritairement (actuellement 2 CDI). D'autre part, Recyclivre reverse 10% de son chiffre d'affaires à des associations pour financer des projets en lien avec son cœur de métier (lutte contre l'illettrisme) et est membre du « 1% pour la planète ». Aujourd'hui, le modèle économique de l'entreprise Recyclivre est reconnu par des associations comme étant un modèle vers lequel tendre pour pérenniser leurs activités.

Effectif : 7 personnes

CA : 1,2 million d'euros (400 livres vendus par jour pour 25 000 livres collectés par mois)

SAMANTHA PASTOUR

PDG et fondatrice de Bill'iz.com

> **ENJEU / SORTIR DE L'OBSOLESCENCE PROGRAMMÉE OU COMMENT RÉPARER POUR NE PLUS JETER.**

> **SOLUTION / DÉVELOPPER LE PRINCIPE DE LA RÉPARATION AU NIVEAU INDIVIDUEL OU CHEZ UN RÉPARATEUR. FÉDÉRER UNE COMMUNAUTÉ AUTOUR DE L'ENTRAIDE.**

Bill'iz.com, créée en 2013, propose des solutions simples et rapides pour entretenir ou donner une deuxième vie à l'électroménager et appareils multimédia, en proposant en open source des tutoriels pour réparer soi-même ainsi qu'un réseau de réparateurs.

Effectif : 4 personnes

VALÉRIE DELESALLE

Fondatrice de Versoo

> **ENJEU / OPTIMISER LES SOLUTIONS DE RECYCLAGE VIA UN MODÈLE ÉCONOMIQUE QUI ALLIE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE AVEC PRÉSERVATION DE L'ENVIRONNEMENT ET SOLIDARITÉ.**

4 MDS DE GOBELETS PLASTIQUES SONT CONSOMMÉS CHAQUE ANNÉE EN FRANCE DONT 60% SONT ENFOUIS ET 40% INCINÉRÉS.

> **SOLUTION / MONTER UN MODÈLE ÉCONOMIQUE POSITIF ET COHÉRENT REPOSANT SUR 3 PRINCIPES QUI CONSTITUENT L'ADN DE L'ENTREPRISE, LA CIRCULARITÉ ET L'ÉCO-CONCEPTION DANS SA R&D, LA FONCTIONNALITÉ, LA MUTUALISATION ET L'INTELLIGENCE COLLECTIVE AU SERVICE D'UNE STRATÉGIE À FORT IMPACT SOCIAL.**

Versoo commercialise un service tout inclus garantissant un impact sociétal positif sur la base de packs couvrant le recueil et l'enlèvement des gobelets usagés. Par exemple, pour une entreprise de 100 personnes (formule de 12 box pouvant recueillir 30 000 gobelets incluant 4 crédits enlèvements). Le montage des box confié à un ESAT partenaire fait travailler un atelier de 7 personnes handicapées, de même que le pré-tri des matériaux au retour des box (spatule, gobelet, box elle même). La box est éco-conçue et réutilisable. Versoo assure l'enlèvement des box via une logistique

organisée sur toute la France en transport optimisé, en utilisant l'espace libre sur des trajets existants de partenaires logistiques. L'entreprise assure le recyclage et remet la matière à un partenaire local qui la valorise avec des restes de fonderie par un système breveté, en pièces de lestage.

A ce stade, l'entreprise créée en 2009 a recyclé 25 millions de gobelets et ambitionne en 2014 une collecte de 50 millions de gobelets. Versoo est largement récompensée : le prix espoir de l'économie locale, le prix européen de l'entreprise innovante à valeur sociétale ou communautaire, le prix EPWN entrepreneure responsable, « et si on changeait le monde » France 2, etc...

Effectif : 2 personnes

CÉCILE GALOSELVA

Fondatrice, présidente et directrice générale d'ETIC

> **ENJEU / PROPOSER UNE ALTERNATIVE À LA SPÉCULATION FINANCIÈRE ET IMMOBILIÈRE EN INVESTISSANT DANS LA PIERRE À FORTE PERFORMANCE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE.**

> **SOLUTION / RÉINVENTER LES MÉTIERS DU SECTEUR DE L'IMMOBILIER EN CRÉANT, FINANÇANT ET GÉRANT DES ESPACES DE BUREAU ET COMMERCE, AVEC SERVICES MUTUALISÉS, POUR LES LOUER À DES PETITES ENTREPRISES, ASSOCIATIONS OU COMMERCE À DES CONDITIONS FINANCIÈRES PRIVILÉGIÉES (LOYERS EN MOYENNE DE 30% INFÉRIEURS AU MARCHÉ).**

ETIC gère pour le compte de La Nef les 3 000 m² de bureaux Woopa à Vaulx-en-Velin, a lancé un espace de co-working, pépinière de l'entrepreneuriat social, dans le même bâtiment et a acheté à Montreuil un bâtiment de 1 600m² de bureaux pour y loger une vingtaine d'associations en 2014.

L'enjeu réside, dans la gestion du bâtiment, à fixer un loyer ajusté pour couvrir les coûts et à assurer des investissements à bon impact environnemental et sociétal. Les locaux sont rénovés dans un objectif de performance environnementale traduit en clauses dans le bail (énergie, eau, déchet), équipés de douches et parkings pour cycles afin de favoriser l'usage des transports doux. Les espaces de travail se créent dans le respect du quartier, avec une incitation auprès des locataires à créer du lien social, en particulier à recruter localement.

L'impact social du modèle s'apprécie via la taille des entreprises locataires et le

nombre de créations d'emplois dans les centres et au plan environnemental via l'atteinte des objectifs de réduction de leur empreinte carbone notamment. L'impact sociétal du modèle passe également par une gouvernance ouverte et transparente.

ETIC prône l'ouverture et la transparence comme moteur de compétitivité. La dirigeante est élue des salariés, le Comité de surveillance est composé d'administrateurs indépendants et rencontre le Conseil des salariés, les utilisateurs des centres contribuent à améliorer le produit, les comptes et les salaires (écart de 1 à 3, maxi 1 à 5) sont publiés. La prise de décision porte sur les 3 axes économique, social et environnemental et implique les actionnaires (1 AG annuelle, implication sur la performance sociale et environnementale du projet). Les entreprises qui s'installent dans les locaux sont attirées par l'esprit et valeurs véhiculées, par les synergies et coopérations qui s'y développent.

VINCENT RICORDEAU

fondateur de KissKissBankBank

> ENJEU / TROUVER DES MODES DE FINANCEMENT ALTERNATIFS POUR L'ENTREPRISE.

> SOLUTION / LE CROWDFUNDING, POUR FINANCER LES BESOINS EN TRÉSORERIE ET FONDS DE ROULEMENT DES PME, PEU OU MAL COUVERTS PAR LE SYSTÈME FINANCIER TRADITIONNEL DES BANQUES ET INVESTISSEURS.

Le crowdfunding ou financement participatif permet au particulier d'investir directement dans l'entreprise, sous forme de prêt participatif (obligation) ou d'action (equity), ce qui revient à une forme de désintermédiation du crédit. L'entrepreneur, en rendant visible son projet le rend crédible et lui permet de créer sa communauté d'apporteurs de fonds selon le principe de mise en relation des réseaux sociaux.

KissKissBankBank est une plateforme internationale de financement dédiée à la création et à l'innovation. Créée en 2009 par 3 associés, l'entreprise compte un effectif de 12 personnes en 2013. Le niveau de fonds levés depuis la création en 2010 de la plateforme Kiss Kiss Bank Bank dédiée aux projets créatifs innovants était de 8 millions d'euros début septembre 2013. Hello Merci, la seconde plateforme, lancée le 23 avril 2013 et dédiée à la micro entreprise a levé 180 000 Euros à la même date. Au global et sur le seul mois de juillet 2013 la collecte a représenté 1 million d'euros.

Le modèle économique de KissKissBankBank traduit la vision d'un entrepreneur dont la stratégie se fonde sur la recherche d'impact social et de rentabilité économique, véritable ADN de la société. Cela se traduit par un taux de commission réduit à 5%, accessible aux entrepreneurs et répondant à l'impératif de rentabilité de l'entreprise.

Par ailleurs, Kiss kiss bank bank accroît son impact social en évoluant dans une logique d'open source.

COOPÉRER POUR AMPLIFIER ET ACCÉLÉRER LA CONTRIBUTION SOCIÉTALE

ANNE-SOPHIE NOVEL

Journaliste et fondatrice d'Ecoloinfo.com, coauteure de *Vive la co-révolution* (Editons Alternatives, 2012) et auteure de *La Vie share, mode d'emploi* (Editons Alternatives, 2013)

> ENJEU / S'OUVRIRE À SES PARTIES PRENANTES POUR FAIRE ÉVOLUER L'ADN DE L'ENTREPRISE VERS UN MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT PLUS SOUTENABLE.

> SOLUTIONS / L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE - COMMENT L'ENTREPRISE PEUT L'INTÉGRER, ET COMPRENDRE QUE CELA SERT DE MULTIPLES OBJECTIFS, NOTAMMENT LE PASSAGE DE LA PROPRIÉTÉ À L'USAGE, ET LA LUTTE CONTRE L'OBSOLESCENCE PROGRAMMÉE.

La co-crédation : pour l'entreprise, il s'agit de bien comprendre les attentes des consommateurs/collaborateurs. Ils deviennent progressivement des contributeurs et peuvent modifier l'ADN de l'entreprise, et la façon dont les valeurs peuvent être poussées dans le sens d'un développement plus durable.

PIERRE-YVES LEVY

Dirigeant et Président du Directoire d'Outilacrier, auteur du concept de Distributeur Responsable®

> ENJEU / TRANSFORMER LA RELATION CLIENT-FOURNISSEUR ET ÉRIGER UN MODÈLE VERTUEUX DE DISTRIBUTEUR

> SOLUTION / ÊTRE UN ACTEUR POSITIF AU SEIN DE SON ÉCOSYSTÈME ÉCONOMIQUE ET ÊTRE UN ACTEUR DU CHANGEMENT SOUHAITÉ : TRANSFORMER LA RELATION FOURNISSEUR EN CONTRAT DE PROGRÈS ÉCONOMIQUE ET SOCIAL ET Y FAIRE ADHÉRER SES CLIENTS.

Sur la base d'un positionnement RSE et du respect des écosystèmes économiques, OUTILACIER a réinventé son métier de distributeur. Acheter plus responsable et demander à ses clients d'agir de même, diminuer ses marges et travailler sur la productivité, définir le juste besoin au juste prix, sont les fondamentaux de la démarche de l'entreprise. En parallèle, aller au-delà du métier classique de distributeur, en cherchant à innover et en allant convaincre ses clients de la pertinence de la démarche, s'est révélé être un levier de développement et de performance.

Son dirigeant a formalisé le concept de Distributeur Responsable® qui implique au plan opérationnel l'ensemble des acteurs de la chaîne économique et de valeurs, fabricant, distributeur et client :

« Un Distributeur Responsable® sélectionne prioritairement des produits et des fabricants qui, par leurs natures ou leurs actions, sont respectueux des valeurs du développement durable et il sollicite ses clients pour partager ces valeurs ».

L'entreprise œuvre ainsi au sein de son écosystème, en prônant le maintien d'un outil industriel performant, qui s'appuie sur une R&D ambitieuse, comme étant essentiel pour assurer la future capacité à produire, à innover sur le territoire, et à relever les enjeux de performance économique. Par exemple, pour Eurocopter qui recherchait un système d'éclairage diffusant et facilitant les tâches de maintenance dans les cabines d'hélicoptère, Outilacier a conçu avec l'un de ses fabricants territoriaux, un prototype innovant répondant au besoin, et a pu en assurer la production rapidement, grâce à la proximité de l'outil de production du fabricant. Les résultats de cette démarche se traduisent en termes de productivité (CA/employé/an: 1000 K€, multipliée par 5 en 10 ans), et en termes de visibilité de la PME, Outilacier étant devenu un acteur reconnu sur le plan national pour les sujets relatifs aux pratiques responsables.

OUTILACIER : spécialiste du négoce technique et distributeur d'outillage et de fourniture industrielle

Effectif : 30 personnes

CA : 30 millions d'euros

CHRISTOPHE CHEVALIER

Président directeur général du Groupe Archer

> **ENJEU** / MOBILISER UNE DIVERSITÉ D'ACTEURS D'UN TERRITOIRE EN VUE DE COOPÉRER POUR DÉVELOPPER LOCALEMENT DES SOLUTIONS ÉCONOMIQUES ET SOCIALES, EN PARTICULIER LA CRÉATION DE RICHESSE ET D'EMPLOI.

> **SOLUTION** / CELA A CONSISTÉ EN 2007 À OUVRIR SON SIÈGE ET METTRE EN PLACE « PÔLE SUD ARCHER », UN PÔLE TERRITORIAL DE COOPÉRATION ÉCONOMIQUE (PTCE) AU SEIN MÊME DU GROUPE, DANS LE BUT DE DÉVE-

LOPPER DURABLEMENT LES RESSOURCES HUMAINES ET LES ACTIVITÉS DU BASSIN D'EMPLOI DE ROMANS.

Pôle Sud fournit un lieu permanent où viennent travailler des organismes d'accompagnement à la recherche d'emploi et des demandeurs d'emploi. En termes de coopération économique, des projets tels que refaire de la chaussure en France à plusieurs PME ou comment s'organiser pour pérenniser l'activité automobile sur le territoire y sont portés.

Des associations de chefs d'entreprise, ERB et Romans Cuir, créées sur le bassin, avec 60 PME, ont développé des services tels que des centrales d'achats et services aux salariés, de même que des commissions pour porter les projets de coopération (échanges professionnels, crèche inter-entreprises, etc.).

Le Groupe Archer a relancé la chaussure à Romans en 2009, et l'entreprise a doublé ses effectifs.

RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES

FABRICE BONNIFET

Directeur du Développement durable du Groupe BOUYGUES

> **ENJEUX** / APPORTER DES SOLUTIONS QUI RÉDUISENT LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX DU BÂTIMENT EN AMÉLIORANT LE CADRE DE VIE DES UTILISATEURS, ET L'ÉTENDRE À L'ÉCHELLE DE LA VILLE. ALLIER PERFORMANCE DU BÂTI, RENTABILITÉ EN COÛT GLOBAL ET CONFORT D'USAGE.

> **SOLUTIONS** / - INTÉGRER DES SOLUTIONS INNOVANTES ET DURABLES POUR L'ENSEMBLE DU CYCLE DE VIE DE L'OUVRAGE, DE LA CONCEPTION À LA CONSTRUCTION, DANS SON EXPLOITATION ET MAINTENANCE.

- AXER LE MODÈLE ÉCONOMIQUE SUR LA SOBRIÉTÉ DES RESSOURCES CRÉATRICE DE VALEUR (GAINS) POUR TOUTES LES PARTIES PRENANTES ET PRODUIRE DES CONSTRUCTIONS À ÉNERGIE POSITIVE RENTABLES.
- INFLÉCHIR LE MARCHÉ VERS L'ÉCONOMIE DES USAGES EN INNOVANT DANS DE NOUVEAUX SERVICES.

Chaque métier développe le recours au recyclage et à l'éco conception de la conception de l'ouvrage à sa déconstruction et le Groupe participe à l'élaboration du logiciel « Elodie » d'analyse du cycle de vie du bâtiment du Centre Scientifique et Technique du Bâtiment CSTB.

Bouygues Immobilier apporte des réponses innovantes en matière d'immobilier vert. Il s'agit sur le marché de l'immobilier d'entreprise d'immeubles à énergie positive avec Green Office tel qu'à Meudon qui produit plus qu'il ne consomme, de projets de réhabilitation (Rehagreen), ou de développement de quartiers durables comme Hikari à Lyon, Ginko à Bordeaux dans le cadre de son concept UrbanEra et de réseaux d'énergie intelligents tels qu'IssyGrid à Issy-Les-Moulineaux. Bouygues Construction travaille sur un concept de bâtiment autonome conçu et construit pour être indépendant du réseau collectif (ABC Autonomous Building for Citizen).

Dans la conception de Bouygues Immobilier, le bâtiment vise à devenir un centre de profit qui intègre des fonctionnalités nouvelles dont la maîtrise s'aborde à l'échelle

du quartier, en rendant les structures interdépendantes entre elles. Cela consiste à ouvrir le champ des solutions et à les adapter au contexte local, comme à ouvrir les salles disponibles à des utilisateurs externes à l'organisation ou encore mettre à disposition du public les parkings d'un immeuble tertiaire. Cela revient à appliquer au secteur du bâtiment le modèle du social network, de l'économie de l'usage et de la fonctionnalité participative.

Effectif : 133 780 personnes

CA : 33 547 millions d'euros

ROMAIN FERRARI

Dirigeant du Groupe Serge FERRARI

ENJEU / RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES.

SOLUTION / CONCEVOIR DES SOLUTIONS LÉGÈRES À PARTIR DE MEMBRANES COMPOSITES. PROMOUVOIR LE RÉEMPLOI, LA RÉUTILISATION, ET LE RECYCLAGE GRÂCE À LA TECHNOLOGIE UNIQUE TEXYLOOP® AFIN DE RÉCRÉER DES NOUVELLES MATIÈRES PREMIÈRES À FAIBLES IMPACTS, UTILISÉES DANS DES PRODUCTIONS INDUSTRIELLES.

Effectif : 600 personnes

CA : 140 millions d'euros

OLIVIER GUILBAUD

Président de Science et Nature

ENJEU / FAIRE ÉVOLUER L'INDUSTRIE VERS DES PRODUCTIONS RESPECTUEUSES DE L'HOMME ET DE L'ENVIRONNEMENT, VERS DES USINES ÉCOLOGIQUES EN OSMOSE ET SYNERGIE AVEC LA NATURE.

Les enjeux de Science et Nature : des enjeux sociétaux qui ont trait à l'image du métier de la vente à domicile, à la fidélisation des clients en vue de maintenir des emplois sur les territoires (industriels et dans la distribution) et un enjeu environnemental quant

à réduire son empreinte écologique.

SOLUTIONS - MAINTENIR UN CAP QUI GUIDE L'ACTION SUR LE LONG TERME ET ANTICIPER POUR OUVRIR LE CHAMP DES POSSIBLES ET REMETTRE EN CAUSE LES RÈGLES DU MOMENT.

- INNOVER DANS LES PRODUITS ET CONCEPTS AFIN DE RÉDUIRE LES BESOINS EN MATIÈRE SUR TOUTE LA CHAÎNE, VISER L'AUTONOMIE EN RESSOURCES PRINCIPALES TELLES QUE L'EAU ET L'ÉNERGIE, EN EXIGEANT LES SOLUTIONS LES MEILLEURES ET PRENDRE EN COMPTE LA BIODIVERSITÉ.
- RÉHABILITER ET HUMANISER LES MÉTIERS DE LA VENTE À DOMICILE ET DÉVELOPPER UNE RELATION DIRECTE AVEC SES CLIENTS POUR MAINTENIR LES CIRCUITS DE DISTRIBUTION ET EMPLOIS LOCAUX, QUI REJAILLISSENT SUR DE L'EMPLOI PLUS INDUSTRIEL.
- S'ORGANISER SUR UN TERRITOIRE, ENTRE ENTREPRISES INDUSTRIELLES ET AGRICOLES, POUR CRÉER DES FILIÈRES TELLES QUE DES FILIÈRES BOIS AFIN DE DÉVELOPPER LES CHAUFFERIES COLLECTIVES.

*Effectif : 130 personnes au siège et un réseau de 750 conseillères
CA : 22 millions d'euros*

BENJAMIN GAUDIN

Responsable QHSE, Château Larose Trintaudon

> **ENJEU** / INTÉGRER UNE HAUTE VALEUR AJOUTÉE SOCIÉTALE ET NOTAMMENT ENVIRONNEMENTALE DANS LE SEGMENT DE LA VITICULTURE HAUT DE GAMME, AU MÊME TITRE QUE LA QUALITÉ.

> **SOLUTION** / RENDRE LISIBLE SES ENGAGEMENTS DE HAUTE QUALITÉ SOCIÉTALE À TRAVERS LE CONCEPT DE VIGNOBLE RESPONSABLE®, QUI SE TRADUISENT DANS SES PRODUITS, LES CRUS BOURGEOIS HAUT MÉDOC ET EN ASSURE UNE TRAÇABILITÉ.

La démarche Vignoble Responsable®, consiste pour la propriété en une recherche permanente de performance sur ses métiers, tant d'entrepreneur et employeur, d'agriculteur et producteur, que d'acteur économique implanté sur un territoire.

LES VIGNERONS DE BUZET ACCOMPAGNÉS PAR ALTERNITE DIRIGÉ PAR YANNICK ET SANDRINE ROUDAUD

Yannick et Sandrine ROUDAUD, Dirigeants d'Alternité, agence conseil en Développement Durable. Yannick Roudaut est auteur de *La nouvelle controverse* (Editions de la Mer Salée, 2013).

> **ENJEUX** / PASSER D'UNE VITICULTURE TRADITIONNELLE À UNE AGRICULTURE RESPECTUEUSE DES HOMMES ET DE LA NATURE AFIN DE RELEVER L'ENJEU FONDAMENTAL DE LA DURABILITÉ DU SECTEUR : LA NON-TOXICITÉ, ENJEU SUR LEQUEL BUZET VEUT MONTRER SA DÉTERMINATION.

Vaincre la résistance au changement des vigneronns et passer de la vente d'un produit à la vente de valeurs.

La coopérative des vigneronns de Buzet (225 viticulteurs) est dirigée par Pierre Philippe, très engagé dans la durabilité et sensible aux techniques de production plus naturelles. C'est sous son impulsion que Buzet s'est engagé dans l'ISO 26000.

> **SOLUTIONS** / - CONVAINCRE LES VITICULTEURS DE CHANGER LEURS PRATIQUES EN LES INTÉGRANT À LA DÉMARCHE DURABLE. INTÉGRER AU TITRE DES AXES STRATÉGIQUES, LA PRÉSERVATION DE LA BIODIVERSITÉ, EN PARTICULIER L'ENGAGEMENT À REMPLACER LES TRAITEMENTS CHIMIQUES PAR DES INSECTES, À SUPPRIMER LES ENGRAIS CHIMIQUES.
- CONSTRUCTION D'UN ARGUMENTAIRE COMMERCIAL VISANT À VENDRE LA SUPÉRIORITÉ DURABLE DE BUZET À SES CLIENTS.

Pour vaincre les freins au changement et emmener les adhérents de la coopérative dans un projet Développement Durable, adhérents sur lesquels repose la gouvernance, plusieurs projets ont été mixés.

Mise en place d'un cahier des charges imposé par la coopérative de Buzet aux vigneronns. La Coopérative achète le raisin selon sa qualité et selon le respect des doses de traitements appliquées. Parallèlement, Buzet a décidé de lancer une gamme bio, des vins moins alcoolisés à 9°, un vin sans souffre ajouté, baptisé « SANS ».

Autre action, la redéfinition de l'argumentaire commercial. Les commerciaux ne pouvaient pas aborder l'argument de la durabilité auprès des acheteurs de centrale qui se concentrent uniquement sur le prix. De plus l'entreprise présentait son engagement sous l'angle normatif: Iso 26000, Agriconfiance... un discours qui ne parle ni aux commerciaux, ni aux consommateurs. Difficulté supplémentaire, sur l'alimentaire, le durable est assimilé au bio, ce que Buzet ne peut revendiquer sur toute sa gamme. Cela s'est traduit par la participation de tous les acteurs, viticulteurs animateurs de foires aux vins, commerciaux de différents réseaux, responsables

qualité, marketing, vigne... à des ateliers de travail pour élaborer ces argumentaires de vente spécifiques à chacune des cibles visées. Il s'agissait de définir en quoi la durabilité de Buzet est une garantie de réputation ou de vente pour chacun.

Les résultats économiques sont au rendez-vous, qui traduisent la pertinence de cette stratégie durable : au 30 août 2013, soit sur un an, le chiffre d'affaires progresse de 5% en valeur et de 9% en volume dans un marché en net repli. Buzet a par ailleurs reçu plusieurs récompenses nationales et internationales.

ALEXIS KRYCEVE

Cofondateur de Pur Projet

> ENJEU / COMMENT L'ENTREPRISE PREND-ELLE EN COMPTE ET RÉDUIT SES IMPACTS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX, ET PARTICIPE À LA RESTAURATION DES ÉCOSYSTÈMES ?

> SOLUTION / LE SOUTIEN À L'AGROFORESTERIE COMME MOYEN DE RESTAURER LES ÉCOSYSTÈMES, SÉCURISER LES FILIÈRES, AUGMENTER LES PERFORMANCES ET PÉRENNISER L'ACTIVITÉ DES ENTREPRISES.

Les projets de reforestation portent sur des purs projets forestiers et de conservation forestière (Pérou), de l'agroforesterie au sein des activités agricoles, ou du sylvopastoralisme pour les terres d'élevage.

Les effets attendus de la reforestation vont de la restauration des habitats naturels, à la régulation de l'eau sur les terres cultivées et l'accroissement des rendements agricoles, et à la capacité des plantations à s'adapter au changement climatique.

En France l'agroforesterie est une technique récente qui concerne des plantations en bordure de champs ou de rivières, servant d'abris pour les auxiliaires de culture et permet la restauration des sols, ou encore la permaculture (le modèle le plus rentable sur 0,5 ha).

Effectif : 10 personnes

VERS DES SOLUTIONS ÉCOLONOMIQUES

ISABELLE DELANNOY

Fondatrice du cabinet DO GREEN

> ENJEU / FAIRE ENTRER L'ÉCONOMIE SYMBIOTIQUE, LA NOUVELLE ÉCONOMIE, DANS L'ENTREPRISE POUR PRODUIRE DES EXTERNALITÉS POSITIVES.

> SOLUTION / FAIRE ÉVOLUER LES MODES DE FONCTIONNEMENT ET MODÈLES ÉCONOMIQUES DE L'ENTREPRISE, EN S'INSPIRANT DU VIVANT ET EN RECOURANT AUX SERVICES RENDUS PAR LA NATURE.

Ce modèle d'innovation organisationnelle repose sur quelques principes dynamiques tels que la parcimonie en matière et en énergie, la collaboration et la mutualisation, la diversité, la relocalisation, l'appui sur les services rendus par les écosystèmes, etc. Il s'agit de repenser les modèles économiques en identifiant ce qui est déjà symbiotique dans l'activité et ce qui est en écart.

En exemple, un système de recyclage des eaux pour gérer ses externalités négatives dépollue, stocke le carbone et fournit un service paysager. Selon le choix opéré, le système revient à produire de l'épuration et de la matière (ex. le bambou dépollue sans faire de boue, doit pousser pour dépolluer donc produit de la matière). « Aucune entreprise ne devrait se délester de ses eaux usées ».

Pour un distributeur d'électro-ménager cela pourrait consister à développer une offre de location d'appareils ménagers avec maintenance des appareils. Les nouveaux appareils sont construits à partir des anciens appareils, le retraitement des métaux lourds se fait en recourant à la biodiversité (via des plantes qui produisent des biocatalyseurs) tout en restaurant les sols, etc.

L'économie symbiotique est une économie de pointe qui se fonde sur la haute technologie, la R&D et vise à régénérer la fertilité d'un milieu en ouvrant de nouvelles perspectives. A titre d'exemple, le projet de « biofaçade » Symbio 2 est un système de culture de microalgues en symbiose totale avec le bâtiment ciblé. Un premier projet-pilote sur une centrale d'incinération de déchets est en cours d'expérimentation à Nantes.

VÉRONIQUE ARFI

Cofondatrice et directrice générale de Phytorem

> **ENJEU** / GÉRER LA POLLUTION COMME UNE RESSOURCE DE L'ENTREPRISE, COMME UNE OPPORTUNITÉ ÉCONOMIQUE, SOCIALE ET D'IMPACT ENVIRONNEMENTAL POSITIF.

> **SOLUTION** / CRÉER DE LA VALEUR AJOUTÉE DE LA DÉPOLLUTION PAR LES PLANTES. VALORISER LES POLLUTIONS POUR LES TRANSFORMER EN MATIÈRES VÉGÉTALES EN VUE DE PRODUIRE DE LA BIOMASSE.

La société PHYTOREM® est spécialisée dans l'assainissement des eaux et la dépollution des sols par les plantes, notamment par le procédé exclusif du Bambou-Assainissement®. Elle conçoit et réalise des éco-stations d'épuration pour les entreprises, les collectivités et les particuliers. Cette technologie permet de dégrader et d'éliminer naturellement les substances polluantes organiques grâce aux bactéries présentes dans les racines des bambous (rhizomes). Ne produisant ni boues, ni odeurs, ni déchets résiduels, elle compte parmi les rares solutions conformes aux exigences réglementaires du « zéro rejet ». Par ailleurs la gestion des éco-stations requérant une main d'œuvre agricole contribue à créer des emplois qui servent les politiques de diversité. Phytorem compte 40 éco-stations d'épuration (ex. en France pour l'imprimerie POCHECO, le Groupe REFRESCO, la commune de Sillé-Le-Guillaume) et dans le monde (au Mexique notamment). L'entreprise POCHECO a considéré ses pollutions comme une opportunité économique et sociétale. L'investissement est rentabilisé par le coût moindre de retraitement de ses rejets et par l'utilisation de la biomasse produite dans ses propres chaufferies.

PHYTOREM® : spécialiste de la phytoremédiation

Effectif : 15 personnes

CA : 500 000 euros

EMMANUEL DRUON

Dirigeant de Pocheco, auteur de *Ecolonomies, Entreprendre et Produire autrement* (Pearson, 2012).

> **ENJEUX** / INTÉGRER LES PRÉOCCUPATIONS SOCIÉTALES ET PRODUIRE UN MODÈLE ALTERNATIF, DE TRANSITION VERS UN DÉVELOPPEMENT SOUTENABLE. RÉDUIRE L'IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT DE SON ACTIVITÉ

INDUSTRIELLE, LA FABRICATION D'ENVELOPPES DE MISE SOUS PLI AUTOMATIQUE, ET VISER L'ANNULATION DE SON EMPREINTE.

> **SOLUTIONS** / - CONJUGUER ÉCOLOGIE ET ÉCONOMIE ET TRANSITER EN UNE USINE ÉCOLONOMIQUE POUR RÉSOUDRE DES PROBLÈMES ÉCONOMIQUES LOURDS.

- RÉDUIRE, L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE EN INNOVANT SUR TOUTE LA CHAÎNE, DE L'AMONT À L'AVANT EN IMPLIQUANT SES PARTIES PRENANTES ET EN RECOURANT AUX SERVICES RENDUS PAR LA NATURE ET LA BIODIVERSITÉ.

- REMPLACER LA CROISSANCE À TOUT PRIX PAR LA RIGUEUR DE L'ÉQUILIBRE ET DE L'AUTOFINANCEMENT. IMPLIQUER LES ACTIONNAIRES POUR, PLUTÔT QUE LEUR VERSER DES DIVIDENDES, RÉINVESTIR LES RÉSULTATS DANS L'ENTREPRISE.

Pocheco est quasi autonome en ressources hydriques (récupération de l'eau de pluie, bambousaie éco-station de traitement des eaux), recherche l'autonomie en énergie (réduction des consommations dans les procédés et adaptation du bâti, toitures végétalisées, panneaux photovoltaïques) et recourt pour sa matière première à du papier issu de forêts certifiées FSC et PEFC. « Nous produisons 2 milliards d'écoveloppes par an. Nous replantons 180 000 arbres du seul fait de notre activité. »

L'autofinancement permet des choix d'investissements alternatifs ambitieux tel la réfection des toitures de l'entreprise en solaire PV et végétalisées pour 2 millions d'euros qui permettent un ROI sur 10 ans (800 000 euros pour une toiture inerte avec un RSI de 20 ans).

Effectif : 120 personnes

CA : 21 millions d'euros

ERIC BOËL

PDG d'Altertex

> **ENJEU** / GARANTIR AUX CONSOMMATEURS UN VÊTEMENT COMPOSÉ DE MATIÈRES TEXTILES ÉCOLOGIQUES ET FABRIQUÉ EN FRANCE À UN PRIX CONSOMMATEUR COMPÉTITIF.

> **SOLUTION** / METTRE EN PLACE LE SURCÔUT DURABLE NON MARGÉ : LE SURCÔUT LIÉ À UNE PRODUCTION FRANÇAISE ET/OU ÉCOLOGIQUE EST MARGINAL S'IL EST COMPTÉ EN VALEUR ET NON PLUS EN RATIO.

Prenons l'exemple d'un article dont le prix de revient industriel français (PRIF) est 50% plus élevé que son prix industriel d'importation (PRII) et dont le coefficient multiplicateur est de 5 entre ce prix de revient et le prix de vente au consommateur (PVC). Dans le processus traditionnel, le PVC sera 50% plus élevé, dans le processus du surcout durable non margé, il sera 10% plus élevé seulement.

Exemple :

Prix de revient industriel d'importation : 20€ => Prix de vente consommateur 100€ (coef 5)

Prix de revient industriel français : 30€ => Prix de vente consommateur 150€ (circuit normal)

Surcoût durable du Prix de revient industriel : 10€ cad (30€ – 20€) => Prix de vente consommateur = 20X5 +10= 110€ (circuit Altextex)

Il est à noter que ce coefficient 5 est pratiqué dans différents secteurs d'activité industriel, par exemple la téléphonie ou l'automobile. Dans le textile les coefficients sont généralement supérieurs, plus le coefficient est élevé et plus le surcoût d'une production française pour le consommateur est marginalisé par le système Altextex.

Secteur : Industrie textile amont (hors confection)

Couverture actuelle : 50 PME textiles françaises (1300 salariés)

CA : 230 millions d'euros

FABRICE MILLET

Dirigeant du Groupe MILLET

> ENJEU / CONCILIER ÉCONOMIE, RESPECT SOCIAL ET ENVIRONNEMENT POUR ACCÉLÉRER LA MUTATION DE L'INDUSTRIE ET SA CONTRIBUTION AU CHANGEMENT VERS DES SOCIÉTÉS HUMAINES DURABLES.

> SOLUTION / RÉALISER SON AMBITION SOCIÉTALE QUI CONSISTE À SUPPRIMER L'IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT DE SON ACTIVITÉ INDUSTRIELLE À 15 ANS, DONT L'ABANDON DES RESSOURCES FOSSILES, EN IMPLIQUANT SES PARTIES INTÉRESSÉES.

Le Groupe MILLET, dont la mission consiste à améliorer l'habitat et le cadre de vie à travers son activité de fabricant de fenêtres sur mesure, traduit son projet Développement durable en de nombreux actes engageants et probants, avec pragmatisme, pour muter son activité industrielle. Le Groupe s'est appuyé pour ce faire sur la démarche stratégique, systémique et participative de THE NATURAL STEP.

La démarche MILLET se décline en objectifs tels qu'éliminer le gaspillage et toute

forme de pollutions (récupération d'eau, plan d'action 5S, recyclage des chutes, copeaux et déchets de production, pvc sans métaux lourds, suppression du silicone et mousse polyuréthane), utiliser des énergies renouvelables (bioénergie), optimiser les transports des personnes et des produits, ou encore établir des relations commerciales durables.

Le succès de la démarche résulte notamment de la priorité donnée à l'innovation, à tous les niveaux de l'entreprise vers de nouvelles activités et la réduction de matière, et de la transmission des principes du développement durable à ses parties intéressées.

Effectif : 650 personnes

LAURE RONDEAU

Animatrice de la démarche Développement durable pour la France, InterfaceFLOR

> ENJEU / NEUTRALISER COMPLÈTEMENT L'IMPACT NÉGATIF DE L'ACTIVITÉ DE FABRICATION DE DALLES DE MOQUETTES SUR L'ENVIRONNEMENT À L'HORIZON 2020, C'EST LA « MISSION ZÉRO ». AU-DELÀ DE 2020, GÉNÉRER DES ACTIONS POSITIVES OU RÉPARATRICES POUR L'ENVIRONNEMENT ET LES HOMMES.

InterfaceFlor est une entreprise américaine de fabrication de dalles de moquettes fondée par Ray Anderson. Elle est présente au plan mondial avec un effectif de 3 500 salariés (dont 65 en France) et plusieurs sites de production dans le monde (le plus important en Europe étant le site Hollandais). Chaque année, 11 millions de m² de moquettes sont fabriqués en Europe et environ 2,7 millions de m² posés en France.

**> SOLUTIONS / -INTÉGRER LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE À LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE.
-SENSIBILISER ET FORMER L'ENSEMBLE DE SES PARTIES PRENANTES SUR DES OBJECTIFS AMBITIEUX ET LA RECHERCHE CONSTANTE DE PROCÉDÉS INNOVANTS ET DE PROGRÈS, SUR LE DÉVELOPPEMENT DE NOUVELLES FAÇONS DE COMMERCER (EN TERMES D'USAGE, DE DESIGN, D'ENTRETIEN).**

InterfaceFlor a ambitionné dès 1994 le zéro impact sur l'environnement et se situe aujourd'hui à plus de 60 % de l'objectif. La démarche de l'entreprise a consisté à considérer les impacts environnementaux et sociaux de son activité et mettre son entreprise au défi de créer une activité totalement durable, via une stratégie ambitieuse portée au plus haut niveau de l'entreprise, pour mettre en œuvre une vision sur le long terme.

En décidant de changer radicalement la stratégie pour muter le modèle économique et la culture de l'entreprise vers la suppression de son empreinte environnementale, InterfaceFlor a stimulé l'innovation à tous les stades de l'activité et généré de la croissance.

La stratégie déployée pour atteindre ce but se décline sur 7 axes, tels l'utilisation d'énergies renouvelables, l'optimisation des transports, l'élimination des émissions nocives, l'économie de la fonctionnalité, l'élimination des déchets etc. L'entreprise s'appuie sur la participation de ses salariés, sur la co-innovation, sur la collaboration de ses parties prenantes.

LA PERFORMANCE GLOBALE, UN NOUVEAU MODELE

VISER LA CONTRIBUTION SOCIÉTALE POUR PÉRENNISER L'ENTREPRISE

KATARZYNA RENIE

Responsable Développement durable France de Nespresso

> ENJEU / CRÉER DE LA VALEUR PARTAGÉE AVEC SES PARTIES PRENANTES TOUT AU LONG DE LA CHAÎNE DE PRODUCTION, EN INTÉGRANT LES DIMENSIONS SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES DE SON ACTIVITÉ.

> SOLUTIONS / L'UN DES ENJEUX MAJEURS DE NESPRESSO RÉSIDE EN AMONT, À GARANTIR SON APPROVISIONNEMENT FUTUR EN CAFÉ DE TRÈS HAUTE QUALITÉ POUR ASSURER LA CROISSANCE À VENIR DE L'ENTREPRISE ET EN EXTENSION À PRÉSERVER L'ENVIRONNEMENT NATUREL ET PÉRENNISER LES MOYENS D'EXISTENCE DES CULTIVATEURS DE CAFÉ ET DE LEURS COMMUNAUTÉS. LE SECOND ENJEU CONSISTE À GÉRER SES IMPACTS SUR L'ENVIRONNEMENT ET PORTE EN AVAL NOTAMMENT SUR SA CAPACITÉ DE COLLECTE ET DE RECYCLAGE DES CAPSULES USAGÉES, EN DONNANT L'IMPULSION AUPRÈS DES PARTIES PRENANTES DU SECTEUR DE L'ALUMINIUM EN VUE D'ORGANISER UNE FILIÈRE DÉDIÉE.

- Développer des solutions et approches managériales innovantes au plan stratégique et les appliquer à toute l'entreprise. A partir d'enjeux majeurs pour l'entreprise, bâtir des stratégies en lien avec son approche en termes de qualité, durabilité et productivité. S'ouvrir à toutes ses parties prenantes, de même qu'à toutes solutions, en cherchant à aboutir sur des réponses à développer qui soient durables pour tous.

- Intégrer les critères environnementaux à l'activité comme engendrant innovation et maîtrise de la matière et considérer l'interaction entre les impacts sociaux et environnementaux.

« Une démarche innovante à partir de la stratégie de l'entreprise, dont Nespresso France est porteur et bénéficiaire, qui synthétise ce que le développement durable sera demain et peut être un nouveau modèle de développement en tant que tel » Katarzyna RENIE.

Exemple de deux démarches d'innovations sociétales :

1/ Le Programme Nespresso AAA pour une Qualité Durable vise la sécurisation de ses approvisionnements en café. Ce processus continu d'amélioration consiste à accompagner les caféiculteurs dans l'adoption de meilleures pratiques agricoles et s'inscrit dans l'approche développée par Nespresso en termes de qualité, durabilité et productivité. Lancé en 2003 en collaboration avec Rainforest Alliance, il repose sur des critères sociaux et environnementaux élaborés par le Réseau d'Agriculture Durable (SAN) et la collaboration étroite avec les réseaux de partenaires locaux.

Selon l'expert Michael Porter : « Le programme innovant mis en place par Nespresso, dicté par la recherche de création de valeur, permet aux agriculteurs d'obtenir des prix plus élevés, des rendements améliorés et une meilleure performance environnementale. Sur le plan stratégique, Nespresso va bénéficier des améliorations qualitatives apportées par les fermiers et d'un approvisionnement pérenne en café. C'est cet alignement entre les défis des entreprises et ceux de la société qui constitue la clé du progrès aux niveaux économique et social, et non une approche basée sur le compromis. »

2/ L'engagement de l'entreprise à réduire son impact sur l'environnement porte notamment sur sa capacité de collecte et de recyclage des capsules usagées et au-delà vise à organiser une filière dédiée au petit aluminium et acier. Ainsi en France, Nespresso compte 5000 points de collecte répartis dans tout le pays et 2000 tonnes de capsules recyclées en 2012, visant les 2500 tonnes en 2013.

En parallèle de la mise en place de son propre système de capsules usagées, l'entreprise a donné l'impulsion à la création en 2009 du Club des Emballages Légers en Aluminium et Acier, le CELAA, avec entre autres le concours de France Aluminium Recyclage, producteurs des boîtes boissons, les opérateurs de tri et Eco-Emballages, en vue de créer une filière mutualisée de recyclage de déchets en aluminium intégrée au système de tri sélectif. Des centres de tri pilotes dans trois départements testent un procédé magnétique innovant qui permet de récupérer automatiquement les petits éléments contenant de l'aluminium.

Nespresso travaille également avec l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN) et ses différents adhérents afin d'optimiser le recyclage et la traçabilité de ses capsules en aluminium, de même qu'à la définition d'un standard relatif à l'aluminium durable qui devrait voir le jour pour 2014.

Effectif : 8300 personnes (1100 en France)

CA 2011 : 3,5 milliards de Francs Suisse (2,91 milliards d'euros)

SYLVAIN BREUZARD

PDG et fondateur de NORSYS

> ENJEU / RECHERCHER LA PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE : DÉPASSER LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE POUR INTÉGRER LA PERFORMANCE SOCIALE ET SOCIÉTALE, METTRE L'ÉCONOMIE AU SERVICE DE L'HOMME.

> SOLUTIONS / - DÉVELOPPER L'ENTREPRISE AVEC UNE RESPONSABILITÉ, ÉCONOMIQUE, HUMAINE ET SOCIÉTALE ET LES TRADUIRE EN PRINCIPES D'ACTIONS, EN FAIRE UN SOCLE CULTUREL ET ENGAGER SEULEMENT LES PROJETS QUI RÉPONDENT À CE TRYPTIQUE.

**- APPRÉHENDER LE SOCIAL COMME UN INVESTISSEMENT ET NON UN COÛT,
- RECHERCHER LE TOUJOURS MIEUX ET PAS LE TOUJOURS PLUS, EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL, D'OFFRES ET PRESTATIONS, D'INNOVATION.**

- FAIRE DE SES CLIENTS UNE PARTIE PRENANTE À LA RÉDUCTION DE SON IMPACT ENVIRONNEMENTAL.

« Aucune responsabilité ne vaut sans les autres, aucune d'entre elles n'est prioritaire ». NORSYS a élaboré de façon participative une politique sociale ambitieuse, en s'engageant à résoudre l'égalité de traitement sous 2 à 3 ans (salaire moyen égal H/F, proportion de femmes managers en cohérence avec les effectifs), en donnant accès à la formation pour tous sous toutes ses formes (Université Norsys, Ecole Easymaker en relations humaines), ce qui crée une identité culturelle reconnue par certains clients et profils de candidats qui se reconnaissent dans les valeurs de l'entreprise. L'entreprise est passée à un second niveau dans son engagement environnemental en intégrant à chaque proposition commerciale une étiquette environnementale qui précise l'impact carbone de la réalisation du projet informatique et propose des adaptations, notamment sociales pour le réduire.

Outre la contribution sociétale de l'entreprise, Norsys cherche à produire des contributions également en externe, via la Fondation qui vise en particulier à faciliter le retour à l'emploi en soutenant des initiatives qui touchent à l'insertion, avec une priorité envers les jeunes sortis du système scolaire (avec le réseau étincelle, association créée en 2011).

Effectif : 300 personnes

CA : 27 millions d'euros

OLIVIA GAUTIER

Dirigeante de l'hôtel-restaurant Les Orangeries

> ENJEU / PRENDRE APPUI SUR UNE DÉMARCHE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE INSCRITE EN ADN DES ORANGERIES, POUR TRANSFORMER TOUTE ACTION EN VALEUR AJOUTÉE ET PÉRENNISER LE MÉTIER DE L'HÔTEL-RESTAURANT TRADITIONNEL.

> SOLUTIONS / RECOURIR AU GREEN LEAN POUR LE SECTEUR DES SERVICES, OÙ L'HUMAIN EST PRÉPONDÉRANT, ET L'ADAPTER À LA DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE POUR AJUSTER SON ORGANISATION ET PRODUIRE DE LA VALEUR AJOUTÉE À TOUS LES STADES DE SON ACTIVITÉ.

Le contexte de très forte évolution du métier de l'Hôtel-Restaurant, au plan technologique et changement des comportements clients en termes de réservation, a nécessité de faire évoluer l'entreprise vers un service d'urgence.

Le Green Lean, en identifiant les zones de non valeur et les gaspillages de matières premières, produits d'entretien et de temps pour chacun, ouvre des solutions qui permettent de gagner en efficacité. Au plan social, le Green Lean apporte du confort, réduit le stress et engendre de la polyvalence au sein de l'équipe, autant de bénéfices qui se traduisent dans l'accueil et la relation au client.

NICOLAS BERETTI

Dirigeant fondateur d'AdVertuous Transporteurs d'image

> ENJEU / RENDRE CONCRET LES ENGAGEMENTS RSE DE L'ENTREPRISE PAR L'ACTE DE COMMUNIQUER ET RENFORCER LA MARQUE

> SOLUTION / TRANSFORMER L'ACTE DE COMMUNICATION EN UN LEVIER D'UTILITÉ SOCIÉTALE CRÉATEUR DE VALEUR POUR LA MARQUE.

L'agence de cause marketing, AdVertuous, engagée dans la création d'une communication à impact sociétal positif, invite les entreprises et organisations à passer de la communication responsable à la communication vertueuse, à transformer leur intention de communiquer en levier d'action RSE.

Dans un contexte de forte attente de la société envers l'entreprise, une campagne de

communication sans apport réel pour le sociétal semble vouée à un semi échec. Cibler l'impact sociétal en lien avec l'activité de l'entreprise comme moyen de renforcer la marque, et par delà son offre de produits et services permet de démontrer ses engagements.

A titre d'exemple, Transporteurs d'image, une régie de communication dédiée à la prévention routière, conçue par AdVertuous utilise les faces arrières de semi-remorques comme média d'affichage. Sa première campagne est en cours avec SCANIA, le constructeur de poids lourds, alliant un message sociétal d'éco-conduite en lien direct avec son activité et sa cible, et un support qui fait sens car contextuel. SCANIA se pose en marque qui prend soin de la société et s'engage concrètement dans la prévention. L'image de la marque se trouve renforcée par la puissance du média et l'affect du message. Le bénéfice sociétal, engendre du bénéfice client lequel se traduit en bénéfice marque pour l'entreprise.

Effectif : 2 personnes

PHILIPPE GARCIN

Animateur du programme Entreprendre Autrement, Réseau Entreprendre

> ENJEU / INTERPELLER LES PORTEURS DE PROJETS SUR LES QUESTIONS DE RSE COMME MOYEN DE SÉCURISER LA CRÉATION D'ENTREPRISE ET DE LA PÉRENNISER.

> SOLUTION / EVEILLER LA CONSCIENCE DES CRÉATEURS ET REPRENEURS D'ENTREPRISE AU COURS DU PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT, SUR LEURS ENGAGEMENTS ET LEURS IMPACTS EN MATIÈRE SOCIALE (COLLABORATEURS), SOCIÉTALE (RELATION AU TERRITOIRE) ET ENVIRONNEMENTALE.

Réseau Entreprendre intègre depuis 2010 une grille de lecture et des outils sur l'engagement sociétal des entrepreneurs, dès les premiers contacts avec les porteurs de projet qui sont accompagnés. Ces outils sont issus de la RSE (Diagnostic Sociétal, analyse des risques via les parties prenantes, politique RH renforcée, indicateurs d'impacts etc.) et invitent les candidats à avoir une réflexion et à faire des choix sur ces questions. Cette posture entrepreneuriale engagée pour la société constitue une des spécificités fortes des entrepreneurs accompagnés par Réseau Entreprendre. Outre que les salariés et entrepreneurs de Réseau Entreprendre intervenant dans l'accompagnement des porteurs de projets sont sensibilisés à cette démarche, ce travail a conduit des créateurs ou repreneurs à revoir leur projet et a permis de le sécuriser.

INCITER À LA PERFORMANCE EXTRA FINANCIÈRE : LA TRADUIRE ET LA VALORISER

FRANÇOIS GARREAU

Manager Marque et animation du Développement Responsable de Generali

> **SUJET** / PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE, MAITRISE DES RISQUES ET RSE OU COMMENT ÉVALUER ET FAIRE PROGRESSER UNE ENTREPRISE SUR CES ENJEUX

> **ENJEU** / COMMENT UN ASSUREUR PEUT-IL CONCILIER INNOVATION PRODUITS, ÉTHIQUE ET RENTABILITÉ ? EN INCITANT ET AIDANT SES ENTREPRISES CLIENTES À RELEVER LE DÉFI DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET À RÉDUIRE LEUR VULNÉRABILITÉ.

> **SOLUTION** / UNE ENTREPRISE RESPONSABLE EST UNE ENTREPRISE QUI GÈRE MIEUX SES RISQUES ET QUI A DONC MOINS DE SINISTRES. PARTANT DE CE CONSTAT, GENERALI A INTÉGRÉ DES CRITÈRES DE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE DANS UN AUDIT DE PERFORMANCE GLOBALE QU'ELLE PROPOSE AUX PME, LEQUEL VISE À METTRE EN ÉVIDENCE SON CAPITAL IMMATÉRIEL.

Pour évaluer leur performance, 60 critères différents sont analysés, dont la moitié relèvent exclusivement du management humain et de la réduction de l'impact des activités de la société sur l'environnement. À l'issue de ce diagnostic, un rapport détaillant les points forts et les points critiques de la PME qui intègre des recommandations et une proposition d'accompagnement est remis à ses dirigeants. Les entreprises les plus matures en la matière se voient ainsi offrir des conditions préférentielles d'assurance (prime abaissée, services supplémentaires...).

YANNICK GRANDJEAN

Directeur Développement Durable de Eurazeo PME

> **ENJEU** / INSCRIRE L'ENTREPRISE DANS L'ÉVOLUTION SOCIÉTALE ET ACCÉLÉRER LA PRISE EN COMPTE DES ENJEUX ESG COMME GARANTIE DE PERFORMANCE À LONG TERME POUR L'ENTREPRISE ET L'INVESTISSEUR.

> **SOLUTIONS** / - PLACER LA RSE AU CŒUR DE SA STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT ET EN FAIRE UN NOUVEAU MODÈLE DE LA GOUVERNANCE ET DE L'INVESTISSEMENT DANS LE TISSU DES PME.

- DÉFENDRE AU SEIN DE SON ÉCOSYSTÈME L'IDÉE QUE LA RSE EST UNE VALEUR DE LONG TERME, UN OUTIL CENTRAL DE LA TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE ET UN LEVIER DE DÉVELOPPEMENT QUI CONDUISENT À LA VALORISATION DE SES ACTIFS.

En tant qu'actionnaire, Eurazeo PME s'est dotée depuis 2008 d'une organisation et gouvernance dédiées à la RSE et intègre la démarche RSE à chaque étape de son processus d'investissement, de l'acquisition à la cession où le bilan RSE est valorisé de façon spécifique. L'accompagnement des participations est stratégique et concret, se traduisant par la création de comités dédiés, l'élaboration de diagnostics et de reportings ESG (Environnement, Social, Gouvernance), la réalisation de bilans carbone et le partage d'informations entre les entreprises du portefeuille.

Pour les restaurants Léon de Bruxelles, comptant plus de 70 nationalités, la transformation s'est opérée par la mise en place d'une gouvernance dédiée avec un responsable DD et comité DD de suivi transverse, puis par des politiques de formation, de diversité et une réflexion sur les enjeux d'approvisionnements, de gestion et valorisation de déchets, etc.

En parallèle, Eurazeo PME oeuvre à influencer ses parties prenantes. L'entreprise est entre autres à l'origine de la création du Club Développement Durable au sein de l'AFIC (Association Française des Investisseurs pour la Croissance) et a contribué à financer l'étude menée par la Chaire Finance Durable et Investissement Responsable (Polytechnique, IDEI-TSE, AFG) pour quantifier l'impact de la performance extra-financière d'une entreprise sur sa valorisation et son financement par les capitaux-investisseurs.

LAURENCE MEHAIGNERIE

Présidente et fondatrice de Citizen CAPITAL

> **ENJEU** / JOUER SON RÔLE DE FINANCEUR AU SERVICE DES ENJEUX DE SOCIÉTÉ, EN FAVEUR D'UNE AMBITION SOCIALE INTÉGRÉE À LA STRATÉGIE ET AU MODÈLE ÉCONOMIQUE

> **SOLUTIONS** / ELLES S'INSCRIVENT DANS UNE DÉMARCHE D'IMPACT INVESTING

-INVESTIR DANS DES ENTREPRISES QUI SAVENT INTÉGRER L'AMBITION SOCIÉTALE DANS LEURS ENJEUX ÉCONOMIQUES, EN ASSOCIANT DES

OBJECTIFS DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET D'IMPACT SOCIAL.

-TRADUIRE DANS SA DÉMARCHE LA RECHERCHE D'ÉQUILIBRE ENTRE PERFORMANCE FINANCIÈRE ET EXTRA-FINANCIÈRE, LE RESPECT DE LA TEMPORALITÉ DE L'ENTREPRISE ET DE SES DIRIGEANTS, LE PARTAGE ÉQUITABLE DE LA VALEUR, LA TRANSPARENCE, LE DIALOGUE ET L'ACCOMPAGNEMENT (FONDEMENTS DE LA CHARTE DES ACTIONNAIRES DES ENTREPRENEURS D'AVENIR).

Citizen CAPITAL est un fonds d'investissement dédié au financement des PME en croissance, qui intègre des critères extra-financiers liés à l'implantation dans un territoire défavorisé ou au parcours et profil des dirigeants ou enfin à la démarche de développement durable de l'entreprise.

L'investisseur a développé une approche sur l'étude d'impact social des entreprises qu'il accompagne, fondée sur l'analyse des enjeux stratégiques de l'entreprise selon une double approche sociale/sociétale et économique. Cette dernière démontre, pour des entreprises qui en font un axe de leur modèle économique, que les enjeux sociaux sont étroitement corrélés aux enjeux business. « Les entreprises qui savent intégrer leur ambition sociale dans leur modèle économique et investissent dans la production d'indicateurs spécifiques de suivi, sont créatrices de valeur économique et d'une réelle valeur stratégique de marque. »

Bazile Télécom est un cas d'école pour Citizen CAPITAL, c'est une entreprise qui a à la fois une ambition économique et une ambition sociale totalement intégrées à la stratégie et à leur modèle économique.

Avec 11 000 abonnés et 1300 appels d'assistance par jour, Bazile Telecom est le 1er opérateur mobile français dédié aux seniors, au carrefour de la téléphonie mobile et des services aux seniors et en faveur du handicap (téléconciergerie et téléassistance 24h/24,7j/7). Outre un véritable savoir-faire pour s'adresser à une clientèle avec des besoins spécifiques, Bazile Telecom démontre un fort engagement social et éthique avec une mission de créateur de lien social. L'entreprise porte un projet de croissance ambitieux, franchir le cap des 50 000 abonnés, au cœur des enjeux du « mieux vieillir » avec des objectifs sociaux tels que réduire la fracture numérique (téléphone mobile avec un bouton d'appel), renforcer l'autonomie des seniors via des services de télésanté, sécurité et formation.

Effectif : 4 personnes

ROMAIN FERRARI

Président fondateur de la Fondation 2019 et directeur général du groupe Serge FERRARI

> **ENJEU / DONNER UN AVANTAGE CONCURRENTIEL AUX PRODUITS ET SERVICES À FAIBLE EMPREINTE ENVIRONNEMENTALES**

> **SOLUTION / PRENDRE EN COMPTE LES EXTERNALITÉS (COÛT DES PRÉJUDICES ÉCOLOGIQUES NON ASSUMÉS) DANS LE PRIX DES TRANSACTIONS DES BIENS ET SERVICES. MODULER LA TVA SUR CERTAINS PRODUITS OU SECTEURS D'ACTIVITÉ EN FONCTION DE LEUR NIVEAU D'EXTERNALITÉS (PROJET DE TVA CIRCULAIRE).**

LOUISE SWISTECK

Comptoir de l'Innovation, Groupe SOS

> **ENJEU / TRADUIRE EN PERFORMANCE L'IMPACT SOCIAL ET SOCIÉTAL DE L'ENTREPRISE.**

> **SOLUTION / DÉVELOPPER UN OUTIL DE MESURE DE SA PERFORMANCE SOCIALE ET DE L'IMPACT SOCIÉTAL DE SON IMPLANTATION SUR LE TERRITOIRE, POUR TRADUIRE ET VALORISER LES DÉMARCHES D'ENTREPRENEURIAT SOCIAL.**

Le Groupe SOS est un groupe d'entrepreneuriat social constitué de 45 entreprises sociales qui répondent depuis 30 ans aux 5 besoins fondamentaux de la société: Education, Santé, Solidarités, Emploi et Dépendance. Ses 10 000 collaborateurs conjuguent au quotidien esprit entrepreneurial et professionnalisme, faisant ainsi du Groupe SOS un acteur de référence dans le secteur de l'entrepreneuriat social.

Pour répondre à ses besoins en interne, notamment la mise en place de son fonds d'investissement en capital développement de 10 millions d'Euros, le Comptoir de l'Innovation, société d'investissement et de conseil du Groupe SOS, a développé sa propre méthode CDI Ratings (analyse financière et extra financières d'entreprises sociales) pour mesurer sur 15 grands secteurs d'activité sa performance sociale au même titre que financière. Cela a consisté pour le Comptoir de l'Innovation à dégager des critères de missions sociales et d'emplois, spécifiques pour chaque secteur, en plus des critères financiers. Au global 600 critères ont été retenus couvrant les principales activités d'entrepreneuriat social et déclinés en grilles d'analyses sectorielles en

pratique de 20 à 30 critères (quali et quanti) pour analyser l'activité d'une entreprise ou d'une organisation, quel que soit son statut, classique, associatif ou coopératif .

L'accompagnement des entreprises soutenues par le fonds d'investissement du Comptoir de l'Innovation s'appuie sur la méthodologie suivante : chaque critère est noté et la notation pondérée en fonction de la sensibilité du critère pour les besoins du fonds d'investissement (Notes AAA à DDD). Des recommandations sont émises par le Comptoir de l'Innovation et les experts sectoriels du Groupe SOS sur 4 à 5 critères sensibles avec un suivi annuel, avec selon les cas un accompagnement trimestriel voire mensuel du dirigeant.

Exemple : l'entreprise SAS PHITECH a développé une innovation sociétale, la production de balises pour non-voyants – actim permettant plus d'autonomie dans les établissements recevant du public et dans les transports, au départ avec des fonds d'investissement classiques privés. L'entrée du Comptoir de l'Innovation au capital a apporté le regard sur l'objet social et fait entendre la voix de l'entrepreneuriat social : conseil intégrer l'objet social de son entreprise dans son pacte d'actionnaire et mise en place de 3 critères de performance (telles la mesure du nombre de télécommandes remises aux associations pour leurs bénéficiaires(1500) et du nombre d'applications téléchargées, en plus du nombre de trains équipés par Alstom 500...).

Groupe SOS (45 structures détenues par la holding SOS) : 10 000 personnes

OLIVIER RIOM

Commission « RSE et Banque » des Dirigeants Responsables de l'Ouest (DRO)
et Directeur général de l'entreprise VOLUTIQUE

> ENJEU / ENGAGER LES BANQUES À RECONNAÎTRE LA PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

**> SOLUTION / EN PARTENARIAT AVEC LE CJD
VALORISER LA STRATÉGIE RSE INTÉGRÉE À L'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE EN VUE DE L'INSCRIRE EN BILAN IMMATÉRIEL, POUR LA FAIRE RECONNAÎTRE DANS LA RELATION AVEC SES PARTIES PRENANTES ; NOTAMMENT GÉNÉRALISER SA PRISE EN COMPTE PAR LA BANQUE COMME SERVANT LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE.**

Les premiers résultats d'un travail expérimental depuis 1 an, regroupant des entrepreneurs, la Banque de France et des dirigeants de banques régionales, ont montré que les entreprises ayant une démarche RSE inscrite au cœur de leur stratégie sont plus pérennes. L'étude s'est attachée à observer la cotation BDF de ces entreprises et à leur évolution sur 5 ans, au sein d'un échantillon plus large.

Pour fiabiliser ces résultats probants qui ouvrent la perspective d'une traduction en termes de bilan immatériel, l'étude est étendue au plan national auprès de 1000 entrepreneurs. L'expérimentation se poursuit dans la région Ouest, en lien avec la Fédération Française des Banques et la BDF, avec un séminaire de formation dispensé par les entrepreneurs auprès de 40 représentants des banques régionales. Ce séminaire doit aboutir à la formalisation collective par les banques d'un guide d'entretien qui sera testé pendant 1 an en relation clientèle.

PARTIE 2

TRAVAIL COLLECTIF : PROPOSITIONS ET REPÉRAGE DE PROJETS

DES MÉTHODES D'INTELLIGENCE COLLECTIVE AU SERVICE DES ENTREPRENEURS

Entrepreneurs d'avenir et Imagination for People, une communauté internationale pour repérer et soutenir les projets sociaux créatifs, se sont associés pour mettre en place un exercice d'**intelligence collective**¹. Pendant 4 semaines, 937 entrepreneurs francophones ont travaillé sur la question : « Et si l'entreprise avait les solutions ». Chaque semaine, ils ont reçu une synthèse des différents domaines dans lesquels des entreprises avaient ou pourraient avoir des approches et des méthodes au service de la société. La première synthèse était issu d'échanges individuels dont ceux présentés dans la partie suivante. Chaque semaine, les entrepreneurs ont cherché à compléter les domaines où des actions étaient possibles.

Cette approche par diffusion d'une synthèse qui s'enrichit successivement chaque semaine, permet d'aller au-delà des idées individuelles : chacun peut réagir non seulement avec ses idées propres mais également utiliser son point de vue pour identifier les pistes manquantes à partir de celles trouvées par tous. Progressivement, semaine après semaine, se construit une vision globale qui intègre la multiplicité des points de vue. Cette méthode a permis d'obtenir des résultats très concrets pour identifier de nouvelles pistes dans plusieurs domaines (exemple : stratégie construite collectivement avec 1500 membres d'une société multinationale dans 23 pays ; pistes d'innovation monétaire avec un groupe constitué de banques, d'économistes, d'innovateurs et d'artistes. Elle a été développée par Imagination for People à la suite du groupe Intelligence Collective de la Fondation Internet Nouvelle Génération. Elle a permis de développer un tout nouvel outil pour faciliter le travail de synthèse, Assembl, en partenariat avec l'Institut du Nouveau Monde au Québec et fait l'objet actuellement d'un projet européen mené par Imagination for People pour aller encore plus loin avec des partenaires tels que la laboratoire d'Intelligence Collective du MIT, l'Open University en Angleterre et des grands réseaux tels qu'Euclid, CSCP,

1 <http://imaginationforpeople.org/fr/group/parlement-des-solutions/>

Wikitalia, Purpose...

Le travail d'intelligence collective a permis d'explorer de nombreuses pistes qui ont été regroupées dans les parties suivantes dans six grands domaines. Des propositions pour les entreprises ainsi que pour les collectivités ont été extraites de la synthèse finale. Celle-ci a également permis 53 projets très innovants dans le monde qui montrent que dès aujourd'hui des entreprises ont des solutions.

DES ENTREPRISES QUI PRODUISENT DE FAÇON RESPONSABLE ET RENTABLE

La rentabilité de l'entreprise est-elle inconciliable avec l'intérêt général ? Comment produire dans une entreprise responsable sans se « tirer une balle dans le pied » ? Cela passe par exemple par le respect du tissu local, des plus pauvres et de l'environnement. **L'agroforesterie**², par exemple est un mode d'exploitation des terres agricoles qui associe des plantations d'arbres dans des cultures ou des pâturages. Mais la prise en compte de l'environnement et le tissu local ne se limite pas à au domaine agricole.

C'est le cas également de la société suédoise **Skanska**³ AB, une entreprise multinationale de construction et de développement qui est la plus grande entreprise de construction de son pays. Aux Etats-Unis, elle a été désignée première entreprise de construction verte en 2007 et 3ème contractant vert en 2008. Aux Royaume-Uni, elle est considérée comme la société la plus « verte » malgré le fait qu'elle appartienne à une industrie à fort impact environnemental. Elle se présente comme l'entreprise des « cinq zéros » : zéro projets inaboutis, zéro accident sur les chantiers et incident environnemental ainsi que zéro faille éthique et défaut. Son secret ? Skanska a une très forte implication pour obtenir un impact social et environnemental positif. Elle va au-delà des initiatives vertes traditionnelles et considère comme crucial le bien être de ses employés. Elle s'intéresse également à tous les acteurs qui sont concernés par ses opérations, comme par exemple ses sous-traitants. Cette approche sociale et environnementale a-t-elle un coût qui réduirait ses ambitions ? Au contraire Skanska est devenu le 9ème plus grand contractant du monde en 2012 et même le 7ème aux Etats-Unis.

Glaxo Smithklines⁴ de son côté est une entreprise pharmaceutique, troisième mondiale. Elle a une approche assez originale. Elle a annoncé en janvier 2010 l'ouverture du premier laboratoire ouvert et de la première équipe de recherche dans

2 Agroforesterie : <http://imaginationforpeople.org/fr/project/agroforesterie/> - <http://fr.wikipedia.org/wiki/Agroforesterie>

3 Skanska : <http://imaginationforpeople.org/en/project/skanska/> - <http://group.skanska.com/en/sustainability/>

4 Glaxo Smithklines open lab : <http://imaginationforpeople.org/en/project/glaxosmithklines-open-lab/> - <http://www.openlabfoundation.org/default.aspx>

le champ social pour travailler sur les maladies tropicales généralement oubliées, et en particulier la malaria. Pour cela, GSK dédie un pourcentage du temps de ses meilleurs innovateurs pour trouver des solutions pour les personnes oubliées de l'économie mondiale. De plus, Glaxo offre aux scientifique l'accès total aux données sur plus de 13500 composés qui ont un effet sur le corps humain. Plus de 60 scientifiques dans le monde ont accès à l'Open Lab de GSK qui est basé au centre de recherche de la société dédié aux maladies du Tiers Monde sur le campus Tres Cantos en Espagne. Ce modèle d'innovation ouverte a été mis en place dans l'espoir de trouver des nouveaux médicaments pour la malaria, une maladie qui tue au moins un million d'enfant chaque année en Afrique. Le coût de cette politique est largement compensé par le bénéfice marketing.

Une autre façon d'avoir une approche sociale et environnementale responsable tout en ne perdant pas d'argent est d'utiliser le recyclage et de jouer sur la vie complète du produit. On parle alors de cradle to cradle (du berceau au berceau d'un nouveau produit) ou d'économie circulaire. Le recyclage est la vocation de la **Réserve des Arts**⁵ une association qui récupère des rebuts et chutes de matériaux dans les entreprises, les valorise et les revend aux professionnels de la création. Elle répond à un triple objectif : réduire durablement les déchets, soutenir le secteur culturel et promouvoir le réemploi. Dans un domaine similaire, **Électrobac**⁶ propose une solution durable et écologique à la récupération du matériel. La mission d'Électrobac est d'offrir à tous les Québécois une manière simple et accessible de se départir de leurs déchets électroniques, et ce, pour le bien de notre planète. **Ecodac**⁷, de son côté est une jeune entreprise écologiquement responsable qui s'est donnée comme objectif de réduire la quantité de déchets rejetés dans l'environnement tout en aidant des organismes de charité à recueillir et redistribuer des biens ou de la nourriture voués autrement à l'enfouissement. A Lille, **Elise**⁸ propose un service de tri des papiers aux entreprises et collectivités. **Kalundborg Symbiosis**⁹ propose même une «symbiose industrielle» en achetant et vendant les produits résiduels des entreprises. Il s'agit de la première symbiose industrielle du monde qui fonctionne ! Grâce à Kalundborg Symbiosis, des entreprises publiques et privées achètent et vendent des déchets issus de la production industrielle au sein d'un circuit fermé. Ces entreprises deviennent interdépendantes où chaque organisme consomme les déchets et l'énergie de l'autre. Les produits résiduels échangés incluent notamment la vapeur, la poussière, le gaz, la chaleur, la boue ou n'importe quel autre déchet qui peut être transporté physiquement d'une entreprise à l'autre.

5 La réserve des arts : <http://imaginationforpeople.org/fr/project/la-reserve-des-arts/> - <http://www.lareservedesarts.org/>

6 Electrobac : <http://imaginationforpeople.org/fr/project/electrobac/> - <http://www.electrobac.com/>

7 <http://imaginationforpeople.org/fr/project/ecodac/> - <https://www.ecodac.ca/>

8 Elise : <http://imaginationforpeople.org/fr/project/elise/> - <http://www.elise.com.fr/>

9 Kalundborg <http://imaginationforpeople.org/en/project/kalundborg-industrial-symbiosis/> - <http://www.symbiosis.dk/en>

Les citoyens peuvent être associés pour faciliter le tri. En Tanzanie, le projet **Zasea**¹⁰ forme les habitants des villages pour trier les différents plastiques. Le recyclage des déchets en plastique est vu comme une alternative à la combustion et l'enfouissement. Ce projet de Zanzibar est une initiative de l'Association de Débris et d'Environnement du Zanzibar (ZASEA). L'association fait fonctionner la première fabrique de recyclage du plastique à petite échelle au Zanzibar qui contribue à la gestion des déchets solides et qui crée des opportunités d'emploi pour la communauté locale.

Parmi les entreprises dont le recyclage n'est pas la vocation première, **Rhoner Textil**¹¹ est une entreprise suisse de production de tissus. En 2002, elle a fait la une des journaux, réduit ses prix de revient et gagné de nouveaux marchés en faisant équipe avec M. McDonough et l'entreprise de style américaine Designtex pour produire un tissu d'ameublement biodégradable à l'innocuité totale : «on pourrait le manger sans risque». L'usine alimente même des plantations avec les chutes de tissu !

Dépasser l'obsolescence programmée. Le **Comptoir des Makers**¹² est un atelier expérimental dédié à la fabrication numérique. Il a été lancé en avril 2013 à Paris par l'Etablisienne (fondée par Laurence Saurisseau) avec l'appui des Ateliers Jisseo. Il a pour but de créer en local en utilisant les nouvelles technologies et en luttant contre l'obsolescence programmée grâce à la réalisation de pièces de rechange introuvables. Par exemple, le Comptoir des Makers permet de fabriquer des boutons de micro ondes ou des goupilles de pistolet à eau cassés.

Enfin, favoriser les produits locaux est un bon moyen de réduire les coûts. **Manger Local**¹³ est le Site régional des circuits courts en Languedoc-Roussillon. Ce site régional s'adresse aux consommateurs, aux producteurs, aux restaurateurs, aux boutiques et tout acteur qui recherchent des produits alimentaires commercialisés en circuits courts en Languedoc-Roussillon. De son côté, **Enviesdici.com**¹⁴ propose une gamme de produits éco compensés dont le lieu de production est situé au maximum à 150 km de Lille, là où les produits vendus par la grande distribution parcourent en moyenne 2000 km avant d'arriver dans l'assiette du consommateur. De l'autre côté de l'Atlantique, **Fait à Montréal**¹⁵ est une organisation fondée en 2010 par une équipe active d'étudiants en urbanisme. Elle a pour but de soutenir et à promouvoir la fabrication et la consommation locale à Montréal. Le site présente un répertoire détaillé de producteurs locaux.

10 Zasea : <http://imaginationforpeople.org/en/project/plastic-recycling-in-zanzibar/> - <http://envaya.org/ZASEA>

11 Rhoner Textil : <http://imaginationforpeople.org/fr/project/les-tissus-rhoner/>

12 Le Comptoir des Makers : <http://imaginationforpeople.org/fr/project/le-comptoir-des-makers/> - <http://www.letablisienne.com/>

13 Manger Local : <http://imaginationforpeople.org/fr/project/manger-local/> - <http://www.manger-local.fr/>

14 Enviesdici.com : <http://imaginationforpeople.org/fr/project/envie-dici/> - <http://www.enviesdici.com/>

15 Fait à Montréal : <http://imaginationforpeople.org/fr/project/fait-a-montreal/> - <http://www.madeinmontreal.org/index.php>

L'INNOVATION ÉCONOMIQUE POUR AIDER LES ENTREPRISES À DEVENIR RESPONSABLES

L'innovation sociale et économique est le troisième étage de la fusée après l'innovation technologique et l'innovation de service. Elle devient indispensable pour rendre viables des approches qui ne l'auraient pas été avec des méthodes traditionnelles et ouvre de nombreuses opportunités d'affaires sans pour autant être incompatible avec la défense des intérêts sociaux et environnementaux. Le premier domaine de l'innovation économique concerne les modèles économiques innovants. De nombreux exemples existent de collectivités ou d'entreprises qui ont imaginé des nouveaux modèles économiques performants.

Curitiba¹⁶ est une ville au Brésil de 2 millions d'habitants qui, après une forte croissance avait des difficultés à la fois dans le traitement des déchets et dans l'encombrement de son centre ville. La municipalité a décidé de récompenser toute personne qui lui apporte des ordures où la fraction organique a été séparée du reste des déchets. En échange de 4 kg d'ordures triées, on peut recevoir 1kg de légumes frais ou encore un ticket de bus ou d'opéra.

Le coût des légumes distribués ou du transport offert a été plus que largement compensé par les économies réalisées sur le tri des déchets, rendant au passage les rues propres. Le gain a été tel que la ville a également pu financer les infrastructures pour étendre le réseau de transport en commun, devenant ainsi la « capitale verte » du Brésil et grâce aux reliquats baisser les taxes et ainsi attirer de nouvelles entreprises. Ainsi, en voulant traiter deux problèmes en même temps –le traitement des déchets et l'encombrement du centre ville, Curitiba en a résolu trois !

Karma Kitchen¹⁷ aux Etats Unis est un restaurant où il n'y a pas de prix sur le menu, où l'addition est à 0, mais où il est noté «Votre repas est un cadeau de quelqu'un qui est venu avant vous. Pour garder la chaîne des dons, nous vous invitons à payez pour le suivant qui viendra dîner après vous». Géré par des bénévoles, les repas sont préparés et servis avec soin, et sont offerts à l'invité comme un véritable don. Pour permettre à ce cycle du don de fonctionner, les clients contribuent en payant pour ceux qui viendront après eux. Le plus étonnant est que cela marche plutôt très bien ! Une **étude scientifique**¹⁸ a été menée dans un musée américain dans lequel l'entrée est généralement de 1\$. Lors d'une première expérience, les chercheurs ont installé une boîte où les visiteurs pouvaient laisser ce qu'ils voulaient. La somme moyenne était alors de 1,33 dollars, supérieure au prix d'entrée habituel. Lorsqu'ils ont mis une personne pour réceptionner les sommes que les visiteurs voulaient payer, le montant moyen est passé à 2 dollars. De plus, lorsqu'on annonçait aux visiteurs que

16 Curitiba : <http://imaginationforpeople.org/fr/project/curitiba/> - <http://www.ippuc.org.br/default.php>

17 Karma Kitchen : <http://imaginationforpeople.org/fr/project/karma-kitchen/>

18 Nipun Mehta, « Research on pay forward phenomena », 25 octobre 2011, Servicespace.org, cité dans Jean-Michel Cornu, tirer bénéfice du don, FYP éditions 2013

le musée était gratuit pour eux, mais qu'ils payaient pour la personne d'après, alors la moyenne des dons était de 3 dollars, soit trois fois le prix d'entrée habituel !

Parmi les modèles économiques, les monnaies complémentaires offrent des opportunités intéressantes. La **monnaie Wat**¹⁹ est un système de monnaie complémentaire comptabilisée en kilowatt-heure. Créé en 2000, le système WAT est né au Japon. Il consiste à valoriser l'énergie propre produite par des coopératives citoyennes grâce à des éoliennes et des panneaux solaires. Le WAT correspond à 1 kilowatt-heure d'énergie et vaut entre 75 et 100 yens (environ 60 à 90 centimes d'euros). La monnaie WAT est imprimée sur un papier, billet ou ticket, le plus souvent imprimé par des entreprises utilisant ce support pour faire de la publicité au dos.

Il existe de très nombreux modèles économiques innovants qui permettent aux entreprises de nouvelles opportunités tout en favorisant une approche sociale et environnementale responsable. Le **Business Model Generation Canvas**²⁰ permet d'analyser et développer de nouveaux modèles économiques.

Autre facette de l'innovation économique, la finance responsable facilite le financement des projets. Il existe de nombreux exemples dans ce champ. Ainsi Corporate Funding.

Association (CFA)²¹ est une banque, développée par trois anciens banquiers français. L'idée, est la suivante : créer une nouvelle banque, financée par des entreprises, pour des entreprises. Cette coopérative de financement fédère déjà une quinzaine de sociétés. Le principe est simple : chaque entreprise membre de cette nouvelle banque qui ne proposera que du crédit, est à la fois actionnaire et emprunteur. En fonction de son risque et de son apport en fonds propres, elle se verra proposer une certaine ligne de crédit. Le montant de cette ligne est réévalué en fonction du risque de l'entreprise.

VenCorps²² pour sa part, est le premier fonds de capital risque fondé sur une évaluation des risques par la communauté. Il regroupe une communauté de pairs qui travaillent au succès des start-ups. Chaque mois, VenCorps™ investit \$25 000 dans une start-up. Les pairs font la revue et décident qui doit bénéficier du financement à l'occasion de défis réguliers. **Alternativa**²³ est une plate-forme de financement de PME non cotées sur un marché, basée sur une cotation lente et discontinue. Née en Suède à Stockholm en 2003, Alternativa est le premier «système multilatéral de

19 Monnaie WAT : <http://imaginationforpeople.org/fr/project/wat-monnaie-japonaise-complementaire/> - <http://www.watsystems.net/watsystems-translation/english.html>

20 Business Model Generation Canvas : <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>

21 Corporate Funding Association : <http://imaginationforpeople.org/fr/project/corporate-funding-association/> - <http://www.corporatefundingassociation.com/>

22 VenCorps : <http://imaginationforpeople.org/en/project/community-powered-capital/> - <http://www.vencorps.com/>

23 Alternativa : <http://imaginationforpeople.org/fr/project/alternativa/> - <http://www.alternativa.fr/>

« négociation de titres de sociétés non cotées pour investisseurs qualifiés », selon les termes officiels. Il s'agit d'une plate-forme de financement destinée aux PME non cotées qui permet une formation lente du prix de valorisation de l'entreprise et assure ainsi une diminution des risques de spéculation. La plate-forme s'adresse aux investisseurs qualifiés (fonds de capital risque, business angels) et non aux particuliers. **Venture Leasing Funds**²⁴ est basé sur l'économie circulaire et la valeur de revente des équipements reconditionnés en seconde vie. Il s'agit d'un véhicule qui permet aux start-ups de financer certains équipements et infrastructures dont elles ont besoin.

Les PME peuvent également recevoir des financements à condition de respecter certains engagements. Les **Guaranteed Social Impact Bonds**²⁵ (SIBs) sont des instruments financiers qui promettent un retour sur investissement aux investisseurs privés si des objectifs sociaux sont atteints. En dessous d'un certain seuil de résultats sociaux, les investisseurs ne comblent pas leur investissement. Les Guaranteed Social Impact Bonds ressemblent plus ou moins à des instruments de dette prenant en compte le risque équitable. Il consiste à avoir une tierce partie, par exemple une fondation, qui garantisse tout ou partie du risque, à condition d'atteindre les objectifs sociaux. Le **Creative Credits**²⁶ au Royaume-Uni est un chèque créativité et culture endossable par une PME afin d'avoir recours à des compétences créatives et culturelles. Les PME choisies pour faire partie du programme des crédits à la créativité reçoivent £4000 de crédits pour des activités créatives contractées auprès d'entreprises créatives sous-traitantes ou prestataires de service, et ce moyennant une contribution de £1000 de la part de la PME. Le **mécénat de R&D**²⁷ pour sa part est le premier fonds de dotation en France dédié au financement d'un centre technique industriel pour l'ensemble d'une filière industrielle ou cluster. Ce fonds de dotation « industriel » est le premier à cibler le financement de la R&D portée par le décolletage de la Vallée de l'Arve en Haute-Savoie, dans la région de Cluses.

Entrepreneurial Finance Lab²⁸ fournit des outils aux financeurs pour identifier les entrepreneurs avec un haut potentiel. EFL a développé des outils efficaces, automatiques et mesurables permettant d'identifier des entrepreneurs potentiels aux institutions financières autour du monde. Ces outils, qui ont déjà été utilisés par des institutions de 20 pays, sont basés sur des principes psychométrique qui s'appuient sur des décennies de recherche. Il a été statistiquement prouvé qu'ils réduisent les risques et les taux de défaut tout en augmentant le prêt. Les tests psychométriques ainsi développés par EFL permettent aux institutions financières

24 Venture Leasing Funds : <http://imaginationforpeople.org/en/project/venture-leasing/> - <http://www.ltleasing.com/>

25 Guaranteed Social Impact Bond : <http://imaginationforpeople.org/en/project/guaranteed-social-impact-bond/>

26 Creative credits : <http://imaginationforpeople.org/fr/project/creative-credits/> - <http://www.creative-credits.org.uk/>

27 Mécénat de R&D : <http://imaginationforpeople.org/fr/project/mecenat-de-rd/> - <http://www.expansion2020.com/>

28 Entrepreneurial Finance Lab : <http://imaginationforpeople.org/en/project/entrepreneurial-finance-lab/> - <http://www.efinlab.com/>

d'avoir de l'information qu'elles n'auraient pas autrement sur les entrepreneurs de PME. Quant à **ClearlySo**²⁹, il aide l'investissement en faisant le pont entre financeurs et entrepreneurs sociaux. Son but est de faire grandir une place de marché d'investissement social. Il travaille avec les entrepreneurs sociaux prometteurs pour les aider à structurer leur proposition d'investissement et traduire leurs opportunités pour toucher les investisseurs. Pour les centres de connaissance, **Skipso**³⁰ est la première place de marché en ligne entre sociétés pour soutenir l'innovation durable. Il s'agit d'une plate-forme entièrement axée sur l'innovation durable. C'est le premier marché financier pour les centres de connaissance et compagnies qui utilisent des technologies propres. Le projet facilite l'innovation ouverte dans un environnement où la propriété intellectuelle a une grande place, aidant les organisations à surmonter la résistance à la collaboration et aux transferts de savoir-faire.

Une autre approche consiste à réduire les risques des entrepreneurs en leur apportant une sécurité financière. Une proposition consiste à développer le statut d'entrepreneur salarié avec une autre approche consistant à développer un revenu minimum universel permettant de couvrir les besoins essentiels. Cette proposition de plusieurs partis européens a déjà été testée en Namibie avec **le BIG**³¹. Le pays présente les plus grands écarts de revenus au monde. Soucieux d'améliorer la situation, le gouvernement a créé en 2002 une commission, laquelle a conclu « que la mise sur pied d'un revenu de base garanti est le meilleur outil pour contrer la pauvreté et les inégalités ». Le dispositif testé à l'échelle d'une grande ville n'a pas diminué l'envie de travailler des habitants mais au contraire a permis l'émergence de nombreux projets et a fait baisser de façon significative la délinquance... **proposition : et si un revenu minimum pour tous se développait en Europe**³² afin de libérer l'initiative.

Pour favoriser ces nouvelles approches économiques innovantes, il est nécessaire d'évaluer le retour sur investissement pour l'entreprise des mesures sociales et environnementales. Plusieurs propositions ont été faites comme utiliser la RSE **comme vecteur de performance financière**³³ (de façon étonnante les deux sont corrélées), aborder le développement durable sous l'angle des aménités (c'est à dire des gains non mesurables) ou encore **tester des monnaies innovantes qui permettent d'évaluer la capacité d'innovation**³⁴ ou de développer le don dans l'entreprise et dans le reste de la société voire même de prêter sans intérêt.

29 Clearlyso : <http://imaginationforpeople.org/en/project/clearlyso-helping-social-entrepreneurs-raise-capital/> - <http://www.clearlyso.com/>

30 Skipso : <http://imaginationforpeople.org/en/project/skipso-cleantech-revolution/> - <http://www.skipso.com/>

31 BIG : <http://imaginationforpeople.org/fr/project/le-big/> - <http://www.lecolibri.org/2011/06/namibie-le-big-supprime-la-misere/>

32 Revenu minimum universel pour l'Europe : <http://www.latribune.fr/opinions/tribunes/20130910trib000783964/le-revenu-minimum-pour-tous-pour-que-des-milliers-d-entreprises-innovantes-essaient.html>

33 Sur la valorisation de la valeur de la RSE voir l'étude du groupe Adecco : <http://www.groupe-adecco-france.fr/SiteCollectionDocuments/Etude-Groupe-Adecco-Nos-valeurs-ont-une-valeur.pdf>

34 Voir le Forward et l'Innox dans le groupe Innovation monétaire : <http://imaginationforpeople.org/wiki/workgroup/innovationmonetaire>

L'ENTREPRENEUR ET LES SALARIÉS ACTEURS DU CHANGEMENT ?

Pour permettre de développer de nouvelles approches de l'entreprise qui allient performance économique et le développement social et environnemental, il est nécessaire de développer la formation et les échanges entre entrepreneurs. **The School for Social Entrepreneurs**³⁵, en Ontario, favorise un changement social en fournissant un apprentissage basé sur l'action et la pratique pour les entrepreneurs au Canada. Le modèle unique et non traditionnel de la SSE-O met l'emphase sur les étudiants autodidactes. Une autre approche serait de développer des groupes de prospective entre entrepreneurs pour favoriser des choix éclairés et développer une vision partagée du monde.

Pour développer l'innovation et la performance, il est également possible de faciliter l'échange entre les salariés, les former et leur faciliter la vie. Il a été montré dans des entreprises comme Olivetti et Google que la prise en compte du bien être des employés avait un impact positif sur la performance en plus du résultat social positif évident. Cette approche peut prendre en compte par exemple la parentalité avec des horaires adaptés aux rythmes de l'enfant ou de nombreux autres aspects de la vie des salariés. Les **duos de la réussite**³⁶ proposent de mettre ensemble un adulte et un adolescent ensemble pour construire l'avenir. Pour l'instant ce projet s'est développé à l'école mais

pourquoi pas en entreprise ? L'association met en place des ateliers en binôme au cours desquels, un professionnel (adulte, parent ou non) accompagne un adolescent qu'il ne connaît pas.

Au cours de ces ateliers, l'adulte comme le jeune échangent sur les valeurs du travail et les motivations : raconter son métier, ses envies, son parcours, partager ses doutes, ses rêves.

L'adulte devient un éveilleur et transmet les savoir-être du monde professionnel qu'il connaît.

Ils travaillent ensemble sur les mots à définir et à replacer dans le contexte de l'entreprise. **Zappos**³⁷ pour sa part, encourage les salariés à mieux se connaître. Il favorise le bien-être des salariés, notamment en leur permettant de mieux se connaître. L'entreprise a développé une application qui permet d'afficher la photo d'un salarié dès qu'on allume son ordinateur. Il faut alors choisir le nom de ce salarié dans une liste proposée, après quoi son profil (parcours et fonction dans l'entreprise) s'affiche. Ce jeu est appelé «le jeu des visages». Autre initiative, **Rent a Granny**³⁸ permet en Allemagne de gérer le manque de crèches en faisant appel aux services de «grands-mères».

35 The School for Social Entrepreneurs : <http://imaginationforpeople.org/en/project/the-school-for-social-entrepreneurs/> - <http://www.the-sse.org/>

36 Duos de la réussite : <http://imaginationforpeople.org/fr/project/duos-de-la-reussite/> - <http://www.quokka.fr/duo-de-la-reussite/>

37 Zappos : <http://imaginationforpeople.org/fr/project/zappos/>

38 Rent A Granny : <http://imaginationforpeople.org/en/project/rent-a-granny/>

D'autres propositions pourraient faciliter la vie des salariés comme faciliter l'émergence des **tiers lieux**³⁹ (des lieux intermédiaires qui ne sont ni la maison ni l'entreprise comme par exemple les espaces de coworking) pour encourager le télétravail ou encore réguler les temps de vacances sur plusieurs années pour casser la routine.

DE NOUVELLES PRATIQUES DE GESTION AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Organiser son entreprise de manière innovante peut à la fois booster la performance des salariés et avoir un impact social positif dans l'entreprise comme sur son environnement. La question est de savoir comment réveiller le leadership en bas de la pyramide ? **Semco**⁴⁰ est un modèle d'entreprise démocratique unique en son genre. Ricardo Semler, le patron de l'entreprise s'est engagé dans un processus de réforme du management. Il applique plusieurs principes notamment celui de responsabiliser et faire confiance aux salariés et les laisser s'autogérer. L'une des mesures phares étant de laisser les salariés fixer leur salaire sur la base de 5 critères. **Gore**⁴¹, quant à elle, est une société américaine de 8 000 salariés, dans le domaine du textile (à l'origine du GoreTex) qui a mis en place une approche de gestion peu orthodoxe fondée sur des principes humanistes. Selon Bill Gore, une organisation structurée en plusieurs niveaux hiérarchiques freine la communication et la liberté individuelle. Chez Gore, bien qu'il existe un PDG, un directeur général et 4 divisions (textiles, électronique, produit médicaux, produits industriels) ainsi que quelques fonctions supports, l'organisation est constituée en petites cellules autonomes (en charge de projets) sans rattachement hiérarchique mais interconnectées. **Morning Star**⁴² est une société de transformation de tomates de 400 salariés. Chaque salarié assure les coopérations qui lui sont nécessaires et coordonne ses activités avec celles de ses collègues. Chaque année, ils discutent entre eux de leurs relations réciproques, et consignent le résultat de ces négociations dans une « Lettre de mise au point entre collègues ». **Feedforward**⁴³ permet à qui le veut de faire bénéficier de son feedback, sans avoir pour autant de légitimité hiérarchique, par bienveillance. Cela permet à des managers volontaires de bénéficier d'avis (anonymes) de collègues sur ce qu'ils pensent nécessaire d'améliorer. Cette démarche qui est optionnelle et dont les résultats sont strictement confidentiels, est considérée comme une opportunité de prendre connaissance d'axes d'évolution et de professionnalisation.

D'autres propositions proposent des pistes comme d'utiliser la démarche qualité comme moyen de mettre en place des règles de management efficaces ou encore d'utiliser les jeunes diplômés et les stagiaires comme «naïfs» pour remettre en

39 Groupe sur les Tiers Lieux : <http://imaginationforpeople.org/group/tiers-lieux>

40 Semco : <http://imaginationforpeople.org/fr/project/semco/>

41 Gore : <http://imaginationforpeople.org/fr/project/leaders-designes-par-les-equipes-wl-gore/>

42 Morning Star : <http://imaginationforpeople.org/fr/project/une-entreprise-sans-manager-morning-star/> - <http://morningstarco.com/index.cgi?Page=Self-Management>

43 Feedforward : <http://imaginationforpeople.org/fr/project/feedforward-hlc/>

questions certaines pratiques.

Il existe également de nombreuses manières d'organiser et motiver les équipes. Avec le **80/20 work week**⁴⁴, les ingénieurs de GOOGLE sont encouragés à accorder 20% de leur temps de travail à quelque chose qui les intéresse personnellement, tant mieux si le projet a un rapport avec la compagnie. Cela signifie que si vous avez une idée, vous pouvez toujours trouver le temps de vous en occuper. Cela semble évident, mais les gens travaillent mieux quand ils sont passionnés. Plusieurs technologies inspirantes ont vu le jour dans ce 20%, notamment Gmail, Google News et même les navettes Google qui transportent les employés au quartier général de la compagnie en Californie. **Koeo.net**⁴⁵ est la plate-forme du mécénat de compétences : pour allier la solidarité et les enjeux des ressources humaines dans l'entreprise. Cette plateforme facilite le rapprochement entre associations et entreprises désireuses de s'inscrire dans des démarches de mécénat de compétences. Elle propose une double-base de données nationales d'offres et de demandes de missions, émises par des entreprises et associations partenaires; un moteur de recherche intégré, des alertes emails paramétrables, des outils téléchargeables d'accompagnement (contrat tripartite, guide du collaborateur, carnet de suivi et de bilan de mission, reçu fiscal, ...) et enfin des modules de formation au mécénat de compétences, dédiés aux responsables associatifs et à l'encadrement des ressources humaines de l'entreprise.

Danone Rémunération Variable⁴⁶ est un système d'indexation des rémunérations des dirigeants sur des critères extra-financiers. Danone a adopté un système de bonus intégrant la performance sociétale depuis 2008. En ce qui concerne le management de la performance des 1400 cadres dirigeants, il repose sur la règle du bonus en trois tiers : un tiers sur des objectifs économiques, un tiers sur des objectifs sociaux et environnementaux et un tiers sur des objectifs de performance individuelle.

Et pourquoi ne pas compléter ses équipes ? **Le cadre à temps partagé**⁴⁷ est une formule innovante permettant à des cadres d'entreprises de partager leur temps entre 2, 3 ou 4 employeurs non directement concurrents. Cette formule rencontre un succès croissant auprès de PME n'ayant pas les moyens de rémunérer un cadre à temps plein ou n'ayant pas la charge de travail nécessaire. Ce concept est développé au sein d'associations qui facilitent le retour à l'emploi notamment de cadres seniors. Avec **Etudiants franchisés**⁴⁸, des étudiants gèrent leur propre franchise de services à domicile.

44 80/20 Work Week : <http://imaginationforpeople.org/fr/project/8020-work-week/>

45 Koeo.net : <http://imaginationforpeople.org/fr/project/koeonet-le-don-de-competences-a-linteret-general/> - <http://koeo.net/>

46 Danone Rémunération Variable : <http://imaginationforpeople.org/fr/project/danone-remuneration-variable/> - http://www.danone.com/images/pdf/danone_developpement_durable_2012.pdf

47 Cadre à temps partagé : <http://imaginationforpeople.org/fr/project/cadre-a-temps-partage/> - <http://www.fnattp.com/>

48 Etudiants franchisés : <http://imaginationforpeople.org/fr/project/etudiants-franchises/> - <http://www.vitres.net/>

Enfin **Mindlab**⁴⁹ est le premier laboratoire d'innovation ouverte inter-ministériel au Danemark

Le MindLab est un lab unique au monde relevant d'une initiative entre trois ministères : Le Ministère de l'Industrie, le Ministère de l'Éducation et le Ministère de l'emploi, auxquels viennent s'ajouter des collaborations avec le Ministère des Affaires Économiques et le Ministère de l'Intérieur.

Une approche particulièrement puissante consiste à Prendre en compte les difficultés comme opportunité d'amélioration. C'est le cas par exemple de la **fête de la défaite chez Intuit**⁵⁰. Pourquoi ne pas officialiser ses erreurs et en tirer des leçons constructives ? C'est dans cet état d'esprit que le fondateur d'Intuit, éditeur de logiciel californien, de près de 2000 salariés, a institué au sein de sa société la fête de la défaite suite au constat d'échec d'une nouvelle business unit. Son objectif : tourner la page de 18 mois d'efforts infructueux et surtout inciter chacun à apprendre de ses erreurs. **L'humeur du matin chez Fiat Brésil**⁵¹ consiste à prendre en compte les préoccupations et difficultés des salariés pouvant avoir un impact préjudiciable sur leurs motivations et leur efficacité. Chacun renseigne son humeur à l'aide de feux tricolores sur le tableau de présence. Prendre en compte les tensions comme indicateur des possibilités d'amélioration est même à la base de **L'holacracy**⁵². Il s'agit d'utiliser les réunions pour gérer les tensions plutôt que de les cacher ou les stigmatiser

L'Holacracy est la gouvernance par et pour la Raison d'être de l'organisation. Elle s'appuie sur 4 grands points :

1. L'organisation est considérée comme un être vivant doté de sa propre identité et sujet à ses propres tensions
2. Les tensions de l'organisation sont captées et formulées par ses membres, pour ensuite être traitées de façon fiable et rapide pour faire évoluer l'organisation vers sa Raison d'être
3. L'organisation s'appuie sur le « Pilotage Dynamique » afin d'être connectée au moment présent, ce qui lui permet d'être agile
4. Sa structure se fonde sur « le travail à faire » au service de sa Raison d'être

49 Mind Lab : <http://imaginationforpeople.org/fr/project/mindlab/> - http://www.mind-lab.dk/en/about_mindlab

50 Fête de la défaite chez Intuit : <http://imaginationforpeople.org/fr/project/fete-de-la-defaite-intuit/>

51 L'humeur du matin chez Fiat Brésil : <http://imaginationforpeople.org/fr/project/humeur-du-matin-chez-fiat/>

52 Holacracy : www.lowanka.com <http://imaginationforpeople.org/fr/project/lholacracy/> - <http://labdsurl-holacracy.com/#/Chapitre7/1>

CHANGEMENT DES MODES DE CONSOMMATION DE TRANSPORT ET DE VIE

L'entreprise peut également avoir une responsabilité dans les changements de modes de consommation. C'est le cas de **Proxi-produit**⁵³, une Application pour obtenir sur son téléphone des informations sur les produits. L'application Proxi-Produit contient des informations certifiées par les producteurs et les distributeurs. Il suffit de scanner le code-barre avec son portable pour recevoir sur écran diverses informations sur le produit. Sous réserve d'avoir fourni leur profil personnel, les personnes présentant des intolérances alimentaires recevront ainsi une alerte signalant la présence éventuelle d'un allergène. Le **dialogue café**⁵⁴ pour sa part organise des débats par visio entre entreprises, acteurs publics et associations. L'objectif est de faciliter le lien et l'échange au profit d'enjeux collectifs. **L'Université populaire de Caen**⁵⁵ permet d'établir un forum non-académique et informel, pour débattre et échanger des idées. Les conférences sont ouvertes à tous et les auditeurs n'ont pas besoin d'une inscription.

POLITIQUES GOUVERNEMENTALES ET PARTENARIATS AVEC LES COLLECTIVITÉS

Plusieurs propositions ont été faites au cours de l'échange en ligne pour une politique qui favorise l'entrepreneuriat : modifier l'image des entreprises dans le pays, intégrer la notion d'intérêt général dans la commande publique, aider à s'y retrouver dans les labels et les certifications ou encore encourager les expérimentations au sein des entreprises.

Les partenariats publics privés peuvent également être organisés pour avoir un impact positif sur le social et l'environnement.

Les collectivités et les entreprises pourraient travailler sur un changement de paradigme économique et sociétal autour du bien commun. C'est ce que cherche à faire en Equateur la **Flok Society**⁵⁶. Et pourquoi pas chez nous ?

53 Proxi-produit : <http://imaginationforpeople.org/fr/project/proxi-produit/> - <http://www.proximamobile.fr/article/proxi-produit>

54 Dialogue Café : <http://imaginationforpeople.org/en/project/dialogue-cafe/> - <http://dialoguecafe.org/>

55 L'université populaire de Caen : <http://imaginationforpeople.org/fr/project/universite-populaire-de-caen/> - <http://upc.michelonfray.fr/>

56 Flok Society : <http://imaginationforpeople.org/fr/project/flok-society/> - <http://floksociety.org/>

GENERALI accompagne et soutient le développement de la démarche d'Entrepreneurs d'avenir depuis 2009.

En mettant en place le label « Agir Pour Notre Avenir », l'assureur s'est résolument positionné sur le développement durable et la démarche de Responsabilité Soci(ét)ale des Entreprises. Il se propose d'accompagner les PME de façon innovante et partenariale. GENERALI audite les PME/PMI dans une meilleure prise en compte et résolution de leurs risques comme de l'impact de leur activité économique sur l'environnement économique, social et naturel qui les concerne.



DONNEZ-NOUS VOS SOLUTIONS

CONTACT ENTREPRENEURS D'AVENIR

contact@entrepreneursdavenir.com

Tel : 01 45 44 51 75

<http://twitter.com/EntrepreneurAv>

www.entrepreneursdavenir.com