10% POUR TOUT CHANGER

Coalition d'entreprises engagées pour une révolution écologique et sociale



<u>ENTREPRISES</u> <u>& RÉVOLUTION ÉCOLOGIQUE ET SOCIALE</u>

AGIR VITE

POUR RÉPONDRE À L'URGENCE.

S'ENGAGER COLLECTIVEMENT

GRANDES ENTREPRISES, ETI, PME, TPE, START-UP.

PENSER GLOBAL

LA RÉVOLUTION ÉCOLOGIQUE ET SOCIALE.



NO MORE «BUSINESS AS USUAL»

Les entreprises, des start-up, en passant par les TPE, PME, ETI ou jusqu'aux grands groupes, s'engagent chaque jour davantage pour répondre aux enjeux de notre société, de nos territoires et cherchent de plus en plus à intégrer l'impact social et environnemental à leur performance globale.

Depuis le Ministère de la Transition écologique et solidaire, une centaine d'acteurs pionniers de cette vision — dirigeants, décideurs, acteurs économiques, experts, universitaires, acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire, parlementaires — se sont réunis autour de Christophe Itier, Haut-Commissaire à l'Économie sociale et solidaire et à l'innovation sociale pour faire part de leurs observations, de leurs expériences et des actions pour lesquelles il est urgent que les pouvoirs publics, les entreprises et la société civile se mobilisent ensemble.

Ils ont confirmé le *momentum* actuel et la volonté d'action concertée des acteurs économiques pour embarquer plus largement leurs pairs, l'attente d'une politique publique accélératrice de ce nouveau rôle de l'entreprise, et - plus que tout – ils ont mentionné une urgence écologique et sociale qui nous oblige à agir collectivement plus vite, plus fort.

De nombreuses pistes, leviers, mesures ont été

évoqués pour accomplir ce changement de paradigme pour l'entreprise : formation, mesure de l'impact, achats responsables, commande publique, fiscalité, labels, transmission, rémunération des dirigeants, actionnariat, ...

Convaincus que la performance globale de leurs organisations et que leurs programmes d'engagement peuvent permettre de faire basculer le cours des choses sur les questions environnementales et sur les enjeux de justice sociale et de solidarité, ils se sont réunis sur le même constat général : plus jamais de « business as usual ». En réponse à cela ils mentionnent tous la nécessaire alliance des forces qui permettra d'opérer le basculement. Une coalition d'entreprises engagées pour la révolution écologique et sociale qui agit collectivement. Massivement.

Ainsi, la question du cadre est posée. Quels sont les programmes, les mesures, les idées qui sont absolument nécessaires pour créer un point de bascule, engager un maximum d'entreprises et transformer?

Ces échanges ne sont que les premières étapes d'une démarche qui conduira à l'élaboration d'une feuille de route collective à la hauteur de l'attente des acteurs de l'engagement, des entreprises qui souhaitent rejoindre la dynamique.

C'est en ce sens que des groupes de travail se constituent à l'issue de ces rencontres pour que les programmes, les mesures structurantes puissent être élaborés et engagés rapidement, par les entreprises, pour les entreprises et avec les entreprises.

Ce cahier de travail, s'il synthétise les échanges qui ont eu lieu, est surtout le socle d'une dynamique de travail autour de 5 grands enjeux et d'un agenda collectif. Avec une seule obsession : passer du discours de l'engagement aux actions transformatrices qui engagent vraiment.

Toutes les entreprises et les organisations qui partagent cette vision et la volonté de faire mieux et plus vite, sont amenées à rejoindre cette mobilisation et à accompagner ce calendrier de travail pour accélérer le mouvement, pour engager le plus grand nombre d'entreprises à répondre à l'urgence environnementale et sociale.

<u>02</u>

EDITO DE CHRISTOPHE ITIER



Dans la mission qui est la mienne, je m'attache à encourager cette économie à impact social et environnemental qui ne doit pas rester marginale mais qui devra, in fine, devenir la norme. Il s'agit pour l'Etat d'être un facilitateur et un accélérateur pour toutes les entreprises porteuses de cette transformation sociétale.

Face à l'envergure des enjeux économiques, sociaux et écologiques, il est urgent non plus seulement de réguler et compenser les effets négatifs sur l'humanité et sur la planète de notre modèle capitaliste actuel, mais de réinventer un capitalisme responsable qui intègre les enjeux sociaux et environnementaux.

Dans ce changement de paradigme, les entreprises ont un rôle de premier plan à jouer. Bien sûr les entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire, dont c'est l'ADN, occupent déjà cette place. Mais, c'est le cas également - comme le rapport Sénard-Notat et la loi Pacte l'ont particulièrement mis en exergue - des TPE, PME, ETI, grands groupes qui sont de plus en plus nombreux à avoir compris que l'engagement sociétal est un gage de performance globale de l'entreprise, d'attractivité pour attirer et fidéliser les talents à l'heure de la bataille des compétences, d'image vis à vis de clients exigeants sur ces questions, et surtout une incontournable responsabilité tant nos défis sociaux et écologiques sont immenses.



Les entreprises et leurs réseaux que j'ai rencontrés partout en France sont prêts à endosser ce rôle de fer de lance. Avec ambition et détermination. Ils ont conscience de constituer des leviers majeurs, non pas pour accompagner progressivement cette évolution positive de leur rôle sociétal — et nous pourrions tous nous en satisfaire — mais pour opérer une véritable

RÉVOLUTION ENTREPRENEURIALE SOCIALE ET ÉCOLOGIQUE.

à la hauteur de nos enjeux communs.

Nous vivons un *momentum* en la matière. Nous avons la responsabilité collective de nous en saisir pour changer la donne, radicalement, urgemment. Il s'agit de concentrer tous nos efforts pour encourager et soutenir ces nouveaux modèles entrepreneuriaux, car ce sont ces entreprises nouvelles qui feront la compétitivité durable de notre économie et participeront aux solutions efficientes à nos défis sociaux et écologiques.

Nous avons déployé un arsenal de politiques et de dispositifs pour les entreprises qui s'engagent au service de l'intérêt général, de l'impact social et environnemental qui, pour pertinents qu'ils soient, doivent être mis en cohérence, en plus grande synergie. Car leur performance et leur massification sont fondamentales pour les changements qui doivent s'opérer.

C'est pourquoi nous nous sommes retrouvés, rencontrés, chefs d'entreprises, PME, TPE, ETI, ESS, associations, think tanks, universitaires. experts. Pour échanger, discuter, partager. Pour convenir de l'ampleur du changement de paradigme que l'urgence actuelle nous impose. Pendant deux mois, nous avons, ensemble, réfléchi aux programmes, aux mesures, aux freins et aux idées nécessaires pour garantir l'action. Cette action doit être mise en œuvre par tous, de manière concertée, par un dépassement de nos frontières et de nos héritages respectifs qui nous enferment. C'est l'unique voie pour passer à l'échelle et engendrer une vraie révolution écologique et sociale. Comme nous l'avons fait pour la transformation digitale de nos entreprises, nous devons accompagner avec la même conviction, cette nouvelle révolution entrepreneuriale qui fait du progrès social et environnemental, un levier de performance économique, de justice sociale et d'unité nationale.

CHRISTOPHE ITIER

HAUT-COMMISSAIRE À L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET À L'INNOVATION SOCIALE.

POUR UNE PROSPÉRITÉ INCLUSIVE ET DURABLE — DE L'URGENCE À L'IMPÉRATIF

L'Humanité, et la planète qui l'héberge, sont à la croisée des chemins. Le rapport du Panel International sur le Progrès Social (IPSP 2018, Vol.1:11) résume la situation ainsi : « L'Humanité est au plus haut de ses possibilités mais fait face à un précipice ». L'espérance de vie a considérablement augmenté depuis 1950. Nous vivons plus longtemps en meilleure santé et ceci est vrai partout dans le monde même si des inégalités perdurent. Sur cette même période, le niveau de vie moyen a aussi considérablement augmenté et la pauvreté extrême (moins de \$1.90 par jour) a diminué. Elle concernait près de 2 milliards de personnes en 1990, 736 millions en 2015. Ces progrès, qui plus est, ont été réalisés dans le contexte d'une évolution démographique radicale. La population mondiale était de 2.5 milliards en 1950, elle atteint aujourd'hui presque 8 milliards.

ET POURTANT, LA GRAVITÉ DE L'HEURE NE PEUT ÊTRE SOUS-ESTIMÉE. Les défis sont majeurs, complexes et surtout ils interagissent en générant de dangereux cercles vicieux. La question environnementale est critique : le risque climatique n'est pas traité avec l'urgence qui s'impose, les océans sont en profonde détresse et la biodiversité s'effondre dans une indifférence perturbante. La crise de notre système économique est moins visible peut-être mais tout aussi dangereuse. Les analystes, Christine Lagarde y compris, reconnaissent que les excès de notre économie financiarisée promettent un nouvel effondrement d'envergure. Par ailleurs, les inégalités générées structurellement par la forme d'organisation économique qui est la nôtre font craindre une déstabilisation sociale majeure. Les inégalités de revenus et de richesses se traduisent très concrètement en inégalités d'opportunité, d'éducation, de santé, voire d'espérance de vie. Elles génèrent donc un retour des rigidités sociales - avec moins de mobilité et plus de déterminisme à la naissance. Ces évolutions sont en profonde contradiction avec les promesses des systèmes politiques démocratiques et elles contribuent donc à leur fragilisation. C'est dans ce contexte que les crises sociales comme celles des Gilets Jaunes doivent se comprendre. C'est aussi dans ce contexte que s'inscrit la crise politique contemporaine et la montée en puissance des régimes autoritaires.



Pour éviter ces interactions et enchaînements néfastes, nous défendons dans notre Manifeste pour le Progrès Social (Fleurbaey et al. 2019) la nécessité de s'attaquer simultanément aux menaces qui pèsent sur la cohésion sociale, sur la liberté et la démocratie, ainsi que sur l'écosystème. Équité, démocratie et écologie doivent être les objectifs du siècle et échouer sur une de ces dimensions ne peut que garantir l'échec sur les deux autres.

Résilience environnementale, justice sociale et défense de la démocratie ne sont donc pas juste de belles cerises sur le gâteau de la croissance économique. Aujourd'hui, elles la conditionnent. Il nous faut réinventer nos boussoles et nos indicateurs pour qu'ils nous projettent vers un projet multi-dimensionnel – celui d'une prospérité inclusive et durable. La Nouvelle-Zélande, premier pays à lancer en 2019 un

Budget du Bien-Être pour mesurer l'évolution en matière de qualité de vie et de bien-être social nous montre la voie.

cœur d'une telle réinvention.

Comme nous le proposons dans notre Manifeste, il est impératif de réaligner l'entreprise avec les intérêts de la société dans son ensemble, et cela suppose de réorienter à la fois la mission,

L'entreprise se doit d'être au

intérêts de la société dans son ensemble, et cela suppose de réorienter à la fois la mission, la gouvernance, les principes de création de valeur et la mesure des résultats (le « reporting ») de l'entreprise. Au-delà de ce qu'elle doit à ses actionnaires, il faut rappeler que l'entreprise est une communauté de membres apportant des contributions diverses et complémentaires (travail, capital, idées...), s'engageant dans une prise de risque commune et dont l'égale dignité de partenaires du projet commun doit trouver son inscription dans les structures juridiques et de gouvernance. La mission de l'entreprise doit être élargie à la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes tout en prenant en compte la nécessaire internalisation des externalités environnementales et sociales générées par son activité. Cette transformation n'est plus simplement une urgence, c'est un impératif!

MARIE-LAURE DJELIC

DOYENNE DE L'ÉCOLE DU MANAGEMENT ET DE L'INNOVATION, SCIENCES PO.

MARC FLEURBAEY

PROFESSEUR, UNIVERSITÉ DE PRINCETON

5 GRANDS ENJEUX POUR 5 GROUPES DE TRAVAIL

A l'occasion de rencontres qui ont eu lieu au Ministère de la Transition Écologique et Solidaire, de nombreuses réflexions, attentes, idées ont été évoquées. Elles dessinent 5 grands enjeux pour permettre de passer un cap dans l'engagement des entreprises et pour accélérer le changement. Ces enjeux se fondent sur un constat partagé,

une vision commune et sur des pistes d'actions, des leviers de transformation sur lesquels il est proposé désormais de travailler pour co-construire une feuille de route, préciser des mesures structurantes et pour massifier l'engagement des entreprises.

Cinq enjeux majeurs pour cinq groupes de travail qui constitueront le Lab 10%.

ENJEU 1

D'UNE COMMUNAUTE DE PIONNIERS À UNE MOBILISATION GÉNÉRALE

ENJEU 2

SOUTENIR LE FINANCEMENT DE L'ÉCONOMIE À IMPACT

ENJEU 3

OBJECTIVER L'IMPACT DE L'ENGAGEMENT DES ENTREPRISES ENJEU 4

LES « ACTIVISTES » CORPORATE, TOUS ACTEURS DU CHANGEMENT

ENJEU 5

LES TERRITOIRES, ÉCHELONS PERTINENTS POUR L'ENGAGEMENT DES ENTREPRISES

ENJEU 1

D'UNE COMMUNAUTÉ DE PIONNIERS À UNE MOBILISATION GÉNÉRALE

LES CONSTATS ÉTABLIS LORS DES RENCONTRES

L'engagement ne doit plus être l'apanage de pionniers et il n'est pas concevable de se contenter d'une pollinisation lente des entreprises engagées, au regard des défis sociétaux et environnementaux qui sont les nôtres.

Quels que soient sa taille, son statut, son activité, sa maturité, toute entreprise doit, dès aujourd'hui, pouvoir prendre sa part dans la transformation écologique et sociale du pays.

Pourtant, s'il y a urgence à agir, le nombre d'acteurs économiques concrètement mobilisés et engagés demeure bien inférieur au seuil critique qui permettrait de provoquer le changement systémique dont nos sociétés ont besoin. En effet, il subsiste encore des freins à l'engagement : inhibition face à la multitude des défis sociaux et écologiques, multiplicité et complexité des leviers d'engagement, méconnaissance des outils, diversité des acteurs, réseaux et mouvements référents, etc.

LA VISION COMMUNE DES PARTICIPANTS

Pour réussir à opérer le changement et répondre aux urgences environnementales et sociales, il faut actionner trois leviers concomitants : amplifier l'engagement des pionniers et en faire des modèles à suivre, accompagner et simplifier l'engagement des entreprises qui souhaitent entrer dans la démarche, rassurer et soutenir les indécis en valorisant les impacts positifs pour leur entreprise . Pour, enfin, convaincre les plus récalcitrants ou les acteurs les plus éloignés de ces principes d'actions.

Il est urgent de créer le point de basque : convaincre

massif et de créer le point de bascule : convaincre le plus grand nombre d'entreprises qu'il faut s'engager dans le combat.

Malcolm Gladwell ¹ parle d'un chiffre clé : 10% d'une communauté engagée pour l'avènement d'une nouvelle norme sociale peut faire basculer le reste de la communauté vers ce nouveau type de comportement. C'est cette mécanique qu'il faut enclencher. C'est cet objectif qu'il faut se fixer. C'est ce message qu'il faut diffuser : l'ambition est atteignable. Si les outils, la pédagogie d'actions et le contexte pour s'engager sont simplifiés, les effets levier sont plus puissants.

¹ Malcolm Gladwell est rédacteur au New Yorker, écrivain et conférencier. Il est auteur de plusieurs ouvrages de type sociologique et psychologique, tels que les trois best-sellers du Times: The Tipping Point, Blink et Outliers.

LES PISTES DE TRAVAIL

- Comment construire un plaidoyer incarné et un langage commun et rassembleur qui permettra d'inspirer et de mobiliser le plus grand nombre d'acteurs de solutions et d'acteurs du changement ?
 - Comment amplifier la diffusion positive de pair à pair ?
- Comment renforcer la lisibilité, l'accès et l'appropriation par les entreprises des leviers d'engagement existants ?
 - Comment amorçer le « premier engagement » de l'entreprise ?
 - Comment capitaliser sur le maillage des réseaux d'entreprises ?
- Comment sensibiliser et impliquer les collectivités territoriales en charge du développement économique (Région, Métropole, EPCI) et sociale (Département, Ville) ?

LEADERS DU GROUPE DE TRAVAIL MOBILISATION

MATTHIEU DARDAILLON

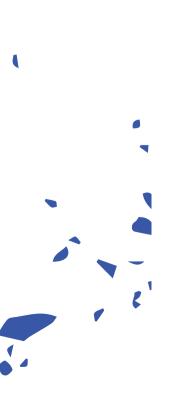
FONDATEUR, TICKET FOR CHANGE; CO-FOUNDER, CORPORATE FOR CHANGE

PASCAL DEMURGER

DIRECTEUR GÉNÉRAL, MAIF

MARIE-LAURE DJELIC

DOYENNE DE L'ECOLE DU MANAGEMENT ET DE L'INNOVATION, SCIENCES PO



ENJEU 2

SOUTENIR LE FINANCEMENT DE L'ÉCONOMIE À IMPACT

LES CONSTATS ÉTABLIS LORS DES RENCONTRES

Les leviers fiscaux, financiers, économiques qui sont à la disposition des entreprises qui soutiennent l'intérêt général et l'impact, sont aujourd'hui déjà nombreux: philanthropie, mécénat, investissement à impact, finance solidaire, critères ESG, commande publique, etc. Si la France est parfois pionnière sur certains dispositifs (comme la finance solidaire), voire très incitatrice (comme pour le mécénat), elle révèle aussi parfois des réticences culturelles (comme sur la grande philanthropie ou les social impact bonds).

Si ces outils qui soutiennent et financent l'économie à impact ont des genèses et des niveaux de maturité différents, on observe pourtant aujourd'hui une convergence vers la culture de l'impact. On observe en ce sens une multiplication des expérimentations comptables, des innovations financières, des nouveaux modèles philanthropiques, des propositions d'optimisation du mécénat d'entreprise.

Il subsiste cependant : la question de la conviction et de l'opposition entre rentabilité à court terme et performance à long terme. L'intégration de ces modèles dans le core business des entreprises n'est pas encore une évidence ou une option connue de tous. La commande publique enfin doit prendre sa part dans la dynamique actuelle pour accélérer le changement.

PLUS DE 1 340 ORGANISATIONS

GÈRENT ACTUELLEMENT

502 MILLIARDS USD D'ACTIFS

D'INVESTISSEMENTS À IMPACT

DANS LE MONDE ENTIER.

Sizing the impact investing market
GIIN — Global Impact Investing Network
Abhilash Mudaliar, GIIN research director,
Hannah Dithrich, GIIN research senior associate,
Avril 2019

LA VISION COMMUNE DES PARTICIPANTS

Pour réussir à opérer la bascule, la question du financement de cette économie à impact est une des composantes clés du changement d'échelle et de l'accélération du processus. A titre d'exemple, aujourd'hui seulement 9% des entreprises sont mécènes.

Pour ce faire, l'ensemble des leviers de financement sont à travailler : créer les conditions du passage à l'échelle, soutenir et essaimer les innovations et expérimentations financières et comptables, accélérer la diffusion de la culture de l'impact.

Ces outils doivent davantage s'articuler entre eux, bénéficier d'un environnement fiscal stabilisé et harmonisé, et contribuer à faire pivoter les modèles économiques vers la performance globale : la *triple bottom line*. Il faut utiliser les outils du capitalisme pour en modifier les fondamentaux.

LES ENTREPRISES SOLIDAIRES,

C'EST-À-DIRE CELLES QUI ŒUVRENT

AU SERVICE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL,

DISPOSENT D'UN ENCOURS

DE 548 MILLIONS D'EUROS,

EN HAUSSE DE 9,2 % EN 2017

Baromètre de la finance solidaire Edition 2018 – 2019 Finansol, La Croix

352,1 MILLIONS D'EUROS DE
FINANCEMENT SOLIDAIRE POUR
SOUTENIR DES PROJETS À VOCATION
SOCIALE ET/OU ENVIRONNEMENTALE

Baromètre de la finance solidaire Edition 2018 - 2019 Finansol, La Croix

LES PISTES DE TRAVAIL

- Faut-il moduler les avantages fiscaux du mécénat en fonction de la taille de l'entreprise, de la pluri-annualité de son engagement et de priorités sociales et environnementales qu'elle affiche?
- Comment clarifier le paysage des fondations et des fonds de dotation d'entreprises ?
- Comment développer le mécénat de compétences et le probono ?
- Comment développer la générosité embarquée (arrondi sur salaire, arrondi en caisse) ?
- Comment diffuser une culture de la philanthropie à impact ou venture philanthropy?
- Comment accélérer le développement de l'investissement à impact social ?

- Quels sont les leviers à utiliser pour que les enjeux sociaux et environnementaux soient intégrés au cœur des business models : fiscalité positive avec bonus-malus, notation de la dette, comptabilité triple capital?
- Comment aider les investisseurs à impact à compenser la prise de risque non rémunérée financièrement ?
- Comment cumuler l'avantage fiscal du don avec celui de l'investissement dans les enveloppes défiscalisées (avec le PEA, l'ASV, la finance solidaire)?
- Comment financer l'innovation et la Recherche et Développement sociale ?
- Comment mettre au cœur de la finance les critères ESG pour que les investissements dans les entreprises responsables ou à impact positif deviennent la norme?
- Comment la commande publique peut servir d'accélérateur du changement ?

LE NOMBRE TOTAL DES ENTREPRISES MÉCÈNES S'ÉLÈVE EN 2017 À 9% POUR UN BUDGET COMPRIS ENTRE 3 ET 3,6

Rapport Admical Le mécénat d'entreprise en France Octobre 2018 Source : DGFIP / Observatoire de la philanthropie

MILLIARDS D'EUROS

<u>LEADERS DU GROUPE DE TRAVAIL</u> <u>ÉCONOMIE DE L'IMPACT</u>

AXELLE DAVEZAC

DIRECTRICE GÉNÉRALE, FONDATION DE FRANCE

ANTOINE SIRE

DIRECTEUR DE L'ENGAGEMENT D'ENTREPRISE ET MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF, BNP PARIBAS

JEAN MOREAU

CO-FONDATEUR ET PRÉSIDENT, PHENIX

ENJEU 3

OBJECTIVER L'IMPACT DE L'ENGAGEMENT DES ENTREPRISES

LES CONSTATS ÉTABLIS LORS DES RENCONTRES

Parce que l'on ne peut voir progresser que ce que l'on peut mesurer, savoir mesurer l'impact réel de l'engagement sociétal des entreprises est une condition sine qua non pour sa reconnaissance d'une part et pour son développement d'autre part. Entre la multitude des certifications, des labels et la crainte du green et du social-washing, il parait encore difficile d'identifier et de reconnaître clairement les entreprises qui engagent des actions concrètes pour « faire mieux ». Elles sont pourtant nombreuses et méritent que leur niveau d'engagement soit valorisé vis-à-vis de toutes leurs parties prenantes : collaborateurs, clients, fournisseurs, investisseurs, citoyens, pouvoirs publics, etc.

Dans un monde où l'information foisonne et peut être manipulée, la culture de la transparence, qui pourrait s'inspirer de la tendance actuelle du fact-checking, s'impose comme une ligne de conduite évidente : dans notre société où l'engagement devient dominant sans que les faits puissent être toujours vérifiés rationnellement, il est fondamental de donner des repères qui soient quantifiables et valides.

DE 400 LABELS
À VOCATION

ENVIRONNEMENTALE.

ADEME
Avis de l'ADEME
Les labels environnementaux
Novembre 2018

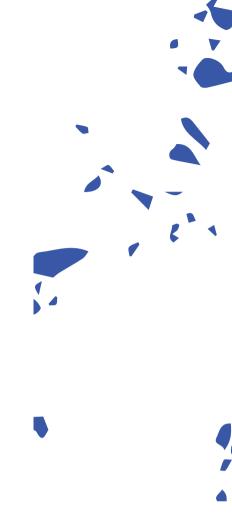
LA VISION COMMUNE DES PARTICIPANTS

Pour que l'on puisse évaluer l'action des entreprises et accélérer la massification, il est fondamental de trouver des outils pour différencier au sein de ces acteurs économiques d'un genre nouveau, les catégories d'organisations qui s'engagent concrètement : entre les volontaires — celles qui ont l'intention de changer - et les contributrices — celles qui explorent, engagent et agissent pour se transformer, au sein de leur organisation et vis-à-vis de leurs parties prenantes, de leurs écosystèmes. Et surtout, il est clé de trouver comment modéliser les exemples à suivre pour que ce mouvement grandissant des entreprises citoyennes - celles qui s'engagent donc, pour maximiser également leur impact positif et non plus leurs seuls profits - puisse être plus vaste, plus vertueux. Dans une approche B to B (fournisseurs, investisseurs, donneurs d'ordre), B to C ou purement citoyenne, la lisibilité, la rigueur, la transparence de l'évaluation de l'impact constituent les clés de l'amplification de l'engagement des entreprises.

Il est nécessaire de bâtir des grilles de lecture et des référentiels communs, compréhensibles par tous et appropriables par toutes les parties prenantes. Des labels, des indicateurs dominants qui permettent la mesure et la reconnaissance de l'engagement auprès des pairs. C'est aussi par cette visibilité qui sera donnée que les entreprises seront incitées à accélérer, à faire mieux.

LES PISTES DE TRAVAIL

- Quels indicateurs de performance globale et quels référentiels communs peut-on mettre en place pour l'engagement sociétal des entreprises ?
- Faut-il créer un label à la française pour les entreprises engagées ? Ou un label européen comme le préconise le rapport Notat-Sénard ?
- Quelle place aux labels déjà existants (B-Corp, Label Lucie) ?
- Comment faire la distinction entre la labellisation des entreprises et celles de leurs services, de leurs produits?
 Faut-il proposer une labellisation distincte entre le corporate et le commercial?
- Comment intégrer de façon plus systématique les Objectifs de Développement Durable (ODD) dans notre référentiel commun ?
- Quels indicateurs de performance et quels référentiels communs peut-on mettre en place pour l'engagement sociétal des entreprises ?
- Comment développer des standards de notation qui reflètent fidèlement les valeurs d'un capitalisme responsable?



LEADERS DU GROUPE DE TRAVAIL OBJECTIVER L'IMPACT

JEAN-CHRISTOPHE COMBE

DIRECTEUR GÉNÉRAL, CROIX-ROUGE FRANÇAISE

FELLA IMALHAYENE

DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE, GLOBAL COMPACT FRANCE

HÉLÈNE VALADE

DIRECTRICE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, SUEZ ; PRÉSIDENTE, ORSE

ENJEU 4

LES « ACTIVISTES » EN ENTREPRISE, TOUS ACTEURS DU CHANGEMENT

LES CONSTATS ÉTABLIS LORS DES RENCONTRES

Quelle que soit la qualité de l'environnement économique, fiscal, financier que nous pourrons bâtir pour le favoriser, l'engagement sociétal des entreprises est tributaire des femmes et des hommes qui possèdent, financent, dirigent, animent et font vivre l'entreprise.

Or, cet engagement repose encore trop souvent aujourd'hui sur la vision et l'énergie mobilisatrices d'un(e) dirigeant(e) convaincu(e), d'un(e) intrapreneur(e), d'un(e) salarié(e) militant(e). C'est un frein à la performance globale de l'entreprise, qui doit être structurelle et s'inscrire dans le temps long. C'est aussi une fragilité quant à la pérennité de cet engagement au moment de la transmission de l'entreprise ou d'un changement de dirigeant(e) par exemple.

Par ailleurs, le chemin est encore long pour que l'actionnariat intègre pleinement l'impact social et environnemental dans ses critères de mesure de rentabilité et dès lors, dans ses arbitrages stratégiques.

L'engagement ne doit, en effet, pas être satellite ou simplement compensateur du business as usual, mais il doit être intégré dans la stratégie de l'entreprise, dans son ADN, dans ses statuts et soutenu par des acteurs et des instruments financiers qui peuvent évaluer les critères environnementaux, sociaux comme des indicateurs de performance future.

Enfin, les formations initiales ou continues qui préparent les managers et les collaborateurs de demain, n'intègrent encore que trop peu ce changement de paradigme qui lie performance économique et impact social et environnemental.

LA VISION COMMUNE DES PARTICIPANTS

Pour que la révolution systémique de l'engagement de l'entreprise soit effective, performante et irréversible, il faut que nous mettions en œuvre une approche holistique : des actionnaires aux dirigeants, des cadres aux collaborateurs.

Il est nécessaire de créer les conditions d'un engagement authentique, efficient et durable de tous ceux qui gouvernent et font vivre l'entreprise aujourd'hui, mais également à ceux qui le feront demain.



LES PISTES DE TRAVAIL

- Comment faire évoluer les approches RSE, pour qu'elles ne soient plus compensatrices mais contributives, au cœur de la stratégie d'entreprise?
- Comment faire la pédagogie des avancées de la loi Pacte sur la « raison d'être », les « entreprises à mission » pour favoriser leur appropriation et accompagner leur déploiement ?
- Comment encourager et soutenir le développement des fondations actionnaires en France?
- Comment favoriser l'hybridation des profils dans la composition de la gouvernance des entreprises entre ESS et économie « classique » ?
- Comment faire évoluer durablement la formation des dirigeants, des futurs décideurs (publics et privés) à cette nouvelle vision de la performance économique, écologique et sociale ?
- Faut-il intégrer cette notion de performance globale dans la rémunération des dirigeants ?
- Comment améliorer le partage de la valeur et l'intéressement au sein de l'entreprise?

LEADERS DU GROUPE DE TRAVAIL LES « ACTIVISTES » EN ENTREPRISE

EMERY JACQUILLAT

PRÉSIDENT DU GROUPE, CAMIF

GENEVIEVE FERONE-CREUZET

CO-FONDATRICE, PROPHIL

THIERRY SIBIEUDE

PROFESSEUR À L'ESSEC, TITULAIRE DE LA CHAIRE INNOVATION ET ENTREPRENEURIAT SOCIAL, DIRECTEUR GÉNÉRAL ESSEC AFRIQUE

ENJEU 5

LES TERRITOIRES, ÉCHELONS PERTINENTS POUR L'ENGAGEMENT DES ENTREPRISES

LES CONSTATS ÉTABLIS LORS DES RENCONTRES

Si les défis sociaux et environnementaux se posent à nous à l'échelle nationale, européenne et mondiale, ils prennent des réalités très différentes à l'échelle des territoires : les besoins sont souvent spécifiques et la manière d'y répondre efficacement repose sur la capacité à mobiliser les compétences propres au territoire.

Les solutions à apporter doivent s'imaginer avec les acteurs du territoire, qui portent tous une partie de la réponse : acteurs économiques, collectivités locales, société civile, etc.

Parmi ces acteurs de proximité, les entreprises sont déterminantes par leur poids économique, par leur capacité de mobilisation de leurs parties prenantes internes et externes, par leur agilité et leur adaptabilité. Elles sont déterminantes pour co-construire, innover, créer de nouvelles réponses et pour expérimenter.

Dans de nombreux territoires, des entreprises s'allient déjà à d'autres et/ou créent des partenariats innovants avec des entreprises de l'ESS, des associations, les pouvoirs publics pour s'attaquer à un besoin social, éducatif, sanitaire, écologique, etc. Bien souvent, les solutions qu'elles trouvent ainsi complètent celles portées par les politiques publiques, avec parfois même des résultats plus efficaces.

Dans de trop nombreux territoires en revanche, ces dynamiques ne sont pas ou pas suffisamment à l'œuvre, bien souvent en raison d'un cloisonnement des acteurs, de méconnaissance ou d'a priori.

LA VISION COMMUNE DES PARTICIPANTS

Le territoire est l'échelon pertinent pour l'engagement de l'entreprise car elle y développe souvent un fort sentiment d'appartenance tout comme ses salariés et ses parties prenantes (ancrage), elle peut s'appuyer sur son réseau (confiance et efficacité), elle agit sur un périmètre défini ce qui lui permet de constater son impact, voire de le mesurer.

A l'échelle des territoires, il est donc nécessaire de lever tous les freins à la mise en œuvre de ces alliances multi-acteurs avec les entreprises, de les promouvoir. Comme d'évaluer et modéliser celles existantes qui ont permis d'apporter des réponses efficaces aux besoins du territoire afin d'inspirer et essaimer.

C'est par exemple l'esprit de *French Impact*, la nouvelle bannière française de l'innovation sociale.



LES PISTES DE TRAVAIL

- Comment French Impact peut contribuer à mieux répondre aux besoins des entreprises et des territoires ?
- Comment capitaliser efficacement sur les réseaux territoriaux existants (réseaux d'entreprises, acteurs de l'ESS, réseaux consulaires, réseaux économiques, collectivités locales)?
- Comment identifier les meilleures actions d'entreprises, les coopérations territoriales innovantes et réussies pour inspirer d'autres entreprises, les déployer sur d'autres territoires ?
- Comment promouvoir la RSE territoriale (pratiques responsables, coopération économique) ?

LEADERS DU GROUPE DE TRAVAIL TERRITOIRES

PHILIPPE D'ORNANO

CO-PRÉSIDENT, METI

THIBAUT GUILLUY

PRÉSIDENT, LE FRENCH IMPACT

CHARLES-BENOÎT HEIDSIECK

FONDATEUR ET PRÉSIDENT. LE RAMEAU

<u>05</u> AGENDA

MARS — AVRIL 2019

LES PREMIERS ÉCHANGES

Depuis le Ministère de la transition écologique et solidaire, une centaine de dirigeants d'entreprises, de décideurs, acteurs économiques, experts, universitaires, acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire, parlementaires, sont venus porter leurs observations, leurs expériences et les actions pour lesquelles il est urgent que les pouvoirs publics, les entreprises et la société civile se mobilisent et travaillent ensemble à la mise en œuvre de solutions pour relever nos défis sociétaux.

JUIN 2019

APPEL À CONTRIBUTIONS ET COMPOSITION DES 5 GROUPES DE TRAVAIL

SEPTEMBRE 2019

RESTITUTION ET DÉPLOIEMENT DES ACTIONS

28 MAI 2019

LA MOBILISATION LANCEMENT DU MOUVEMENT DES 10%

Le Ministère propose à toutes les entreprises et les organisations qui partagent cette vision et la volonté de faire mieux et plus vite, de rejoindre cette mobilisation et d'accompagner un calendrier de travail pour accélérer le mouvement, pour engager le plus grand nombre d'entreprises à répondre à l'urgence environnementale et sociale. Pour opérer une bascule à la mesure du changement de paradigme nécessaire.

JUILLET 2019

LANCEMENT DU LAB 10%

JOURNÉE DE TRAVAIL COLLECTIF AU MINISTÈRE DE LA TRANSITION ECOLOGIQUE ET SOLIDAIRE

Pour identifier les mesures transformatrices sur chacun des enjeux identifiés, 5 groupes de travail constitueront le Lab 10%.

Il faut donner à voir la modernité de ces nouveaux modèles d'entreprises qui mettent l'engagement, l'impact social et environnemental au cour de leur hisissess model.

Muriel BARNEOUD, La Poste

Nous devous réfléctir à instaurer une fiscalité positive avec un système de bones/males en fonction de l'impact social et environnemental.

Bénédicte PEYROL, Députée

C'est fout l'écosystème du financement de l'innovation sonale en France qu'il faut (a) penser : décloisonner la philanthropie et l'investissement à impact.

Christel BAPT, Cedrus Partners

Les ODD sont un outil de mobilisation dans lequel les entre prises se reconnaissent de plus en plus. Nous devons les soutenir dans l'atteinte de cet agenda.

Fella IMALHAYENE, Global Compact France

Nous avons besoin d'indicateurs communs! Il fauduait se mettre d'accord sur les objectifs sociaux à attein due, et les messures.

Thierry SIBIEUDE, ESSEC Business School

Il fant inventer du nouvelles façons de former les générations: oréer un VIE à impact serait un bon moyen de seus; bilisier les jeunes et futurs entrepreneurs.

Guillaume GIBAULT, Le Slip Français

le faut assurer un "service après rente" de la loi PACTE sur le terrain, afin qu'elle ait un effect récle et s'appayer sur le label French Impact:

Olivier PAGEZY, Entreprises & Cités

Les entreprises de l'ESS ont largement ouvert lun gouvernance à des personnes qualifiées issues du monde des entreprises "classiques" et des grands groupes. Place à la nécipiocité! Systématisons la présence di entrepreveus sociaux inspirants dans les conseils d'administration des grandes entreprises! Cela permetha la fertilisation croisée.

François DECHY, Baluchon

Les entreprises doivent changer de paradigne et passer du "less bad" au "doing good".

Jean MOREAU, Phenix

Il y a un effect récl d'entraînement des entreprises entre elles. L'exemplanté des paires aide à pagusser.

Bernard LE MASSON, Accenture

L'engagement est au coun de la stratégie d'entreprise, et non plus à côté: il ne vient pas répares. Agir en faveur du bien common, c'est servir la performance conomique.

Dominique MAHE, MAIF

L'entreprise qui ne propose pas de services villes pour la société ne (sur) vivra pas long temps. On tend vers me écons mie durable.

Antoine SIRE, BNP Paribas

La nature des chongement qu'il est nécessaire de methe en ocuvre n'est pas de l'ordre de l'evolution, mais de la révolution.

Elisabeth LAVILLE, Utopies, B Corp France

L'entrupière nu fina nion seule sur un tenitoire les expérimentations unenées over les acteurs de tenain doivent être envouragées si nous voulons relever collectivement nos défis soi oux et environnementaux.

Pierre DEHEUNYNCK, Engie

La transporture est un exercice qu'il faut systematisen pour toutes les entreprises.

Laurence MEHAIGNERIE, Citizen Capital

Aujound'hui, la société civile peut et dait transformer positivement la société. L'Impact national de son action ne se fua que par la collaboration againsée autor de combats communs de houtes ses composantes : citogens, associations, ESS, entreprises, collaboratures, institutions et media

Axel DAUCHEZ, Make.org

Il faut faire de la pédagogie de l'entreprise contributive, partager les bonnes pratiques, inspirer, valoriser celles qui font et s'appayer sur les réseaux des territoires.

Emery JACQUILLAT, Camif

On redistribue les cartes, des directions de l'engagement se créent, engagent les entreprises, ont de l'impart. Des choses massives se passent. L'État se repose la guestion de son rôle. Un dialogue tripantite est nécessaire aujourd'hui.

Amandine LEPOUTRE, Thinkers & Doers

Passer a l'échelle sur le sujet de la transition écologique et sociale des entreprises, c'est une chance à saisir pour l'Europe, notamment faie à la Chine or aux états-Unis.

Pascal DEMURGER, MAIF

Entre le capitalisme financier auglo-saxon et le capitalisme di État chinois, nous devons avoir des stoudands de notation européens.

Geneviève FERONE-CREUZET, Prophil

L'Etat dont user un cadre favorable pour la convergence ESS/grandes entreprises à l'échelle des taritories et favoiser ainsi la tronsformation vers des modèles économiques plus durables.

Jean-Christophe COMBE, Croix-Rouge française

Nous avons un grand travail de pédagogie à faire auprès de l'opinion sur les sujets de l'engagement et de la responsabilité sociétale des entreprises.

Coralie DUBOST, Députée

La plupant des jeunes aujourd'hui considérent que les entreprises doivent amélione la société. Il faut posser les entreprises à s'engager, montrer que c'est possible, faire la preuve par l'exemple. Et rassembler les énergies pour éviter la dispersion dans des mouvements différents.

Matthieu DARDAILLON, Ticket for Change

Il ne fant pas sous-estimer les changements autoriles que nous devons encore mener auprès de l'ensemble de la société pour installer l'idée, pourtant naturelle, qu'utilité et rentabilité allaient de pair.

Philippe BRASSAC, Crédit Agricole SA

Il ne s'agit plus de donner une "coloration" sociale et écologique aux étudiants nois bien d'en faire une priorité dans les formations.

Thierry SIBIEUDE, ESSEC

La fiscalité est un frein majour tour les entrepreneurs sociaux. Il faut développer une fiscalité qui rémonère l'impact social positif et qui ranctionne l'impact négatif.

Arnaud MOUROT, Ashoka Europe

L'engagement dans la durée doit être favoisé et recompensé: plus on donne sur le long terme, plus l'avantage fiscal devrait être important.

Gonzague DE BLIGNIERES, Raise

L'Etat pourrait encadren certains labels, favoriser une communication spécifique pour les produits raisonées et raisonnables pour le petur. Le politiques publiques doivent encourager la consommation responsable.

Pierre MINODIER, Centre des jeunes Dirigeants

Nous devons faire évoluer nos outils de comptabilité et s'assurer de leur robustesse fair à l'urgence sociale.

Héléne VALADE, Suez et ORSE

En tant qu'acteur de proximité, l'entreprise a un rôle à jover sur son tenitoire, notamment pour la resitalisation de ces derniers.

Anne QUEMIN, Leboncoin

Les associations sont en mesure d'apporter une grande valeur ajontée aux entreprises. Nous devous envourager les synèngies entre les deux mondes.

Aziz SENNI, MEDEF

PARTICIPANTS

ACCENTURE ADMICAL ADP I'ORFAI ARCHIPEL & CO LA CROIX ROUGE **ARFS** LA POSTE **ASHOKA** LE MOUVES **ASSOCONNECT** LE SLIP FRANÇAIS **BALUCHON** LEBONCOIN BIOCOOP I FROY MFRI IN **BIOM ATTITUDE** LES CANAUX **BNP PARIBAS** LES SCOP **BOMA** LITTLE WING BONDUELLE **LULU DANS MA RUE BOUYGUES SA** MAIF MAKE.ORG **CAMIF MAKESENSE** CASTALIE **MEDEF CEDRUS PARTNERS MICRODON** CENTRE DES JEUNES DIRIGEANTS MINES PARIS TECH CITIZEN CAPITAL MOUVEMENT DES ETI CREDIT AGRICOLE MOZAIC RH **CREDIT COOPERATIF MUTUALITE FRANÇAISE** CROISSANCE PLUS NUOVA VISTA **DE NOUS A VOUS** PHFNIX DERICHEBOURG **PROBONOLAB** ELAN **PROPHIL FNGIF RAISE** ENTREPRENEURS D'AVENIR RENAULT **ENTREPRISE ET PROGRES** RESEAU ENTREPRENDRE **ENTREPRISES ET CITES** SHAREATHLON SUEZ

ENTREPRISES POUR LA CITE **FSSFC**

TENZING FAMAF

THINKERS & DOERS FERME FRANCE FONDATION CROISSANCE RESPONSABLE TICKET FOR CHANGE

ULTERÏA GLOBAL COMPACT FRANCE **UTOPIES GOJOB**

VEOLIA GROUPE SOS HEC

