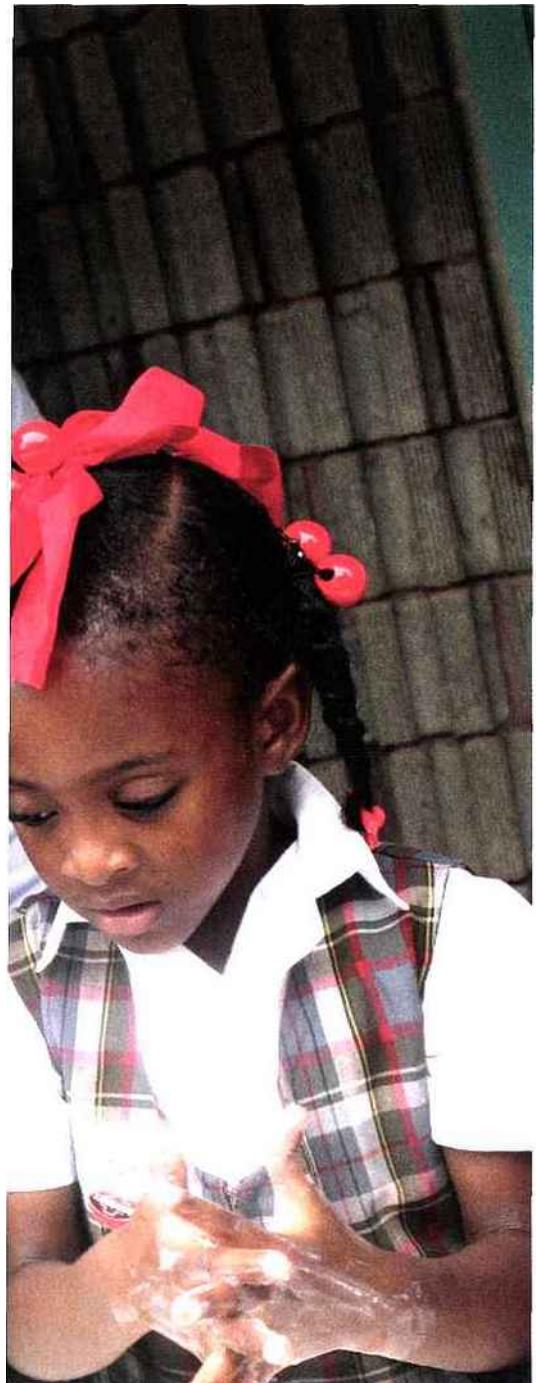




## Développer autrement





## ÉDUCATION

Journée mondiale du lavage des mains. Ici à Trinidad et Tobago. Unilever y participe avec un savon qui change de couleur quand la propreté est garantie.

ELISE ROMANY / SOP

**Face aux impératifs environnementaux, à la compétition accrue des pays émergents et aux bouleversements induits par les nouvelles technologies, les entreprises sont contraintes de revoir leur modèle. Social business, économie circulaire, inclusive ou collaborative, autant de tendances offrant de puissants leviers de renouveau.**

Par Isabelle Hennebelle

« Les entreprises au XXI<sup>e</sup> siècle n'ont plus le choix, elles vont de plus en plus être jugées sur leur performance économique mais aussi sociale et environnementale. » Parole de militant associatif ou de syndicaliste ? Non, c'est Jean-Paul Agon, PDG de L'Oréal qui s'exprime. Fin 2013, le patron du numéro Un mondial de la beauté a lancé Sharing Beauty With All, un plan de transformation visant à accélérer les progrès du groupe en matière de développement durable. « D'ici à 2020, 100 % de nos produits devront avoir un impact environnemental ou social positif, s'engage Jean-Paul Agon. Il s'agit de transformer la façon dont nous produisons depuis un siècle. » Déjà, cela fait une dizaine d'années que L'Oréal travaille sur la chimie et la recherche « vertes », les biotechnologies... Mais il faut aller plus vite. Simple sur le papier, cette stratégie implique de repenser l'organisation de toute la chaîne de valeur : recherche & développement, production, approvisionnement, commercialisation, marketing, relations avec les fournisseurs, les clients...

Jean-Paul Agon n'est pas le seul patron du CAC 40 à prendre le sujet au sérieux. Jean-Pascal Tricoire chez Schneider Electric, Franck Riboud chez Danone ou encore François-Henri Pinault chez Kering ont conscience de l'urgence. Comme va le rappeler avec force

la Conférence Paris Climat 2015, les entreprises ne peuvent plus rester immobiles face à la montée des risques environnementaux, à la raréfaction des ressources, au renforcement des réglementations. Un constat résumé ainsi par Maximilien Rouer, cofondateur du cabinet de conseil en stratégie BeCitizen (groupe Greenflex) : « Même si elles restent encore rentables pour quelque temps, les stratégies fondées sur l'économie de la rente, sur des ressources naturelles illimitées et sur la compétition pour le seul profit, sont obsolètes. »

Pourtant, en dépit de l'urgence, « peu de dirigeants travaillent à la transformation de leur modèle économique et beaucoup continuent de se centrer sur l'unique maximisation du profit sans vraiment se préoccuper de l'écosystème », déplore Bénédicte Faivre-Tavignot, directrice exécutive de la chaire Social Business et directrice du master Développement durable à HEC. Nombreux sont les responsables à ne voir le développement durable que comme une contrainte et un coût. Sans parler d'un sentiment diffus d'inquiétude face à l'inconnu. « Etant donné l'ampleur des mutations environnementales et sociales en cours, les entreprises qui anticipent les tendances et savent se réinventer ont plus de chance de rester compétitives que celles qui continuent à faire du *business as usual* ; et l'innovation sociale

peut constituer un puissant levier pour les aider à penser en dehors du cadre », ajoute Bénédicte Faivre-Tavignot. L'innovation sociale ? Une façon de retourner la contrainte en opportunité. Et de montrer comment ce qui est profitable à l'entreprise peut l'être aussi à la société. Ou vice-versa

## Miser sur le recyclage

Premier impératif, faire face à la raréfaction des ressources naturelles. « Il est urgent de repenser le cycle de production dans son ensemble, et de passer du linéaire au circulaire. Les entreprises agissent, mais de façon morcelée et à la marge de leur activité », lance Gregory Giavarina, délégué général à l'Institut de l'économie circulaire. Pour avancer réellement, il faut bouleverser les organisations. Coca-Cola Entreprise l'a constaté sur le terrain. « En 2007, nous nous sommes fixés comme objectif de réduire d'un tiers l'empreinte carbone des boissons à l'horizon 2020 », explique Arnaud Rolland, responsable du développement durable chez l'embouteilleur. L'eco-conception des emballages ayant une limite, en 2012, « nous nous sommes lancés dans l'économie circulaire et avons créé la co-entreprise Infineo avec le groupe APPE, spécialisé dans le recyclage du plastique alimentaire ». Installée à Sainte-Marie-la-Blanche (Côte d'Or), au sein même de l'usine APPE, Infineo a démarré une nouvelle ligne de production qui augmente considérablement le volume de

## L'innovation sociale ? Une façon de retourner la contrainte en opportunité

plastique recyclé apte au contact alimentaire. En juin dernier, à Grigny, « nous avons ouvert un atelier de préformes (tubes en plastique pour faire les bouteilles), qui assure une maîtrise complète du cycle puisqu'elle reçoit les granulés d'Infineo et les retraite », poursuit Arnaud Rolland. Pour contribuer à modifier le comportement des consommateurs, Infineo a inauguré le premier centre pédagogique dédié à la sensibilisation au recyclage et à l'économie circulaire des emballages. Il va accueillir 5 000 jeunes par an.

## Servir les clients pauvres

Face à la compétition croissante des pays émergents, les entreprises occidentales doivent aussi davantage inclure les clients de la base de la pyramide dans leurs préoccupations stratégiques et commerciales. Or, à ce jour, « certaines découvrent qu'elles ont ces dernières années participé à une course à l'innovation toujours plus sophistiquée et onéreuse, ne ciblant que les consommateurs fortunés, ce qui entrave leur déploiement dans les pays émergents, et les fragilise aussi dans les pays développés, où le pouvoir d'achat stagne voire régresse », souligne Bénédicte Faivre-Tavignot.

Chez Schneider Electric, Jean-Pascal Tricoire, le numéro un du groupe, porte haut et fort le BéBop (pour *Business, Innovation, People at the Base of the Pyramid*). Ce programme, dédié à l'accès à l'énergie pour ceux qui en sont privés, développe à leur intention une offre spécifique. Pour les individus, le groupe a conçu Mobiya TS 120S (solution portable d'éclairage et de charge électrique), pour la cellule familiale, il commercialise In-Dyia (solution modulaire d'éclairage et de charge électrique), pour les villages ruraux, il propose Villaya Water of the Sun Eau du soleil (station de pompage d'eau). Aux pouvoirs publics, il vend Villasol et VillaSmart (solutions d'électrification rurale décentralisée). Enfin pour les micro-industries en zone rurale, Schneider Electric a développé Microsol (technologie produisant de l'électricité, de l'eau potable et de la chaleur), qui sera en vente dès 2015. « Ce qui n'était qu'une simple expérience d'innovation sociale à sa création en 2008 est de-

venu un programme intégré à la stratégie du groupe et porte par chaque *business unit* », se réjouit Gilles Vermot-Desroches, directeur du développement durable du groupe. Au-delà de la conception de produits et services dédiés aux marchés pauvres, c'est à l'amélioration de tout l'écosystème que les entreprises occidentales doivent contribuer. Prendre soin des futurs consommateurs et favoriser les partenaires locaux s'avère une stratégie gagnante pour s'implanter durablement. Ainsi, « Schneider Electric

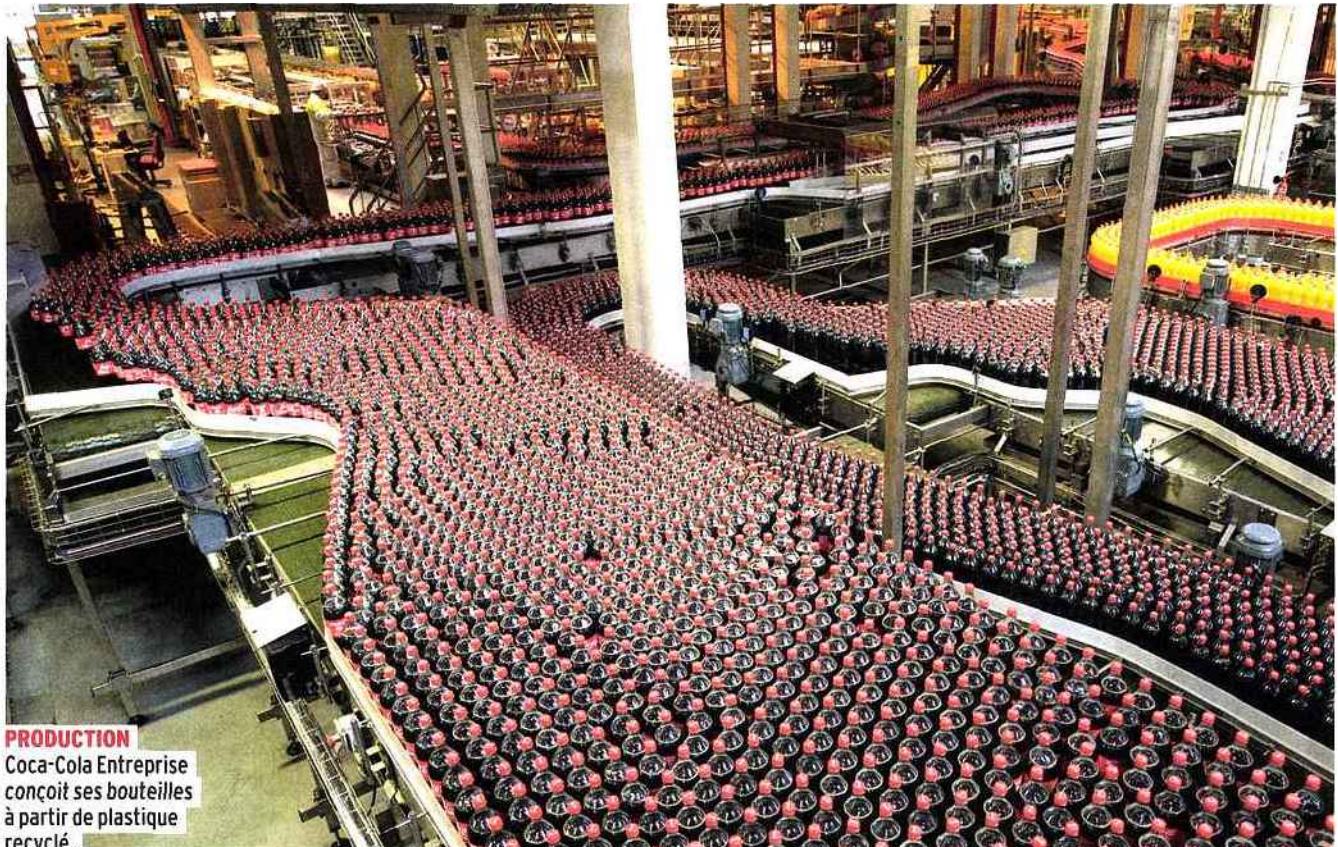
a lancé un grand plan de formation aux métiers de l'énergie. D'ores et déjà, 50 000 personnes ont été formées en moins de trois ans, avec un objectif d'un million à 2025 », précise Gilles Vermot-Desroches.

Pour sa part, Unilever travaille à intégrer à sa chaîne d'approvisionnement, de commercialisation et de distribution des millions de petits exploitants agricoles, de distributeurs locaux et de jeunes entrepreneurs. Son Plan pour un mode de vie durable, lancé en 2010, vise à doubler son activité d'ici à 2020 tout en divisant par deux son impact sur l'environnement et en augmentant celui sur la société. Démarré en 2000 en Inde, le programme de vente rurale Shakti a permis à bon nombre des 45 000 entrepreneuses de doubler leurs revenus. « Cette année, nous l'élargissons au Bangladesh, au Sri Lanka et au Vietnam afin d'atteindre 75 000 femmes en 2015 », explique Bruno Witvoet, président d'Unilever France. Nous poursuivons également nos programmes d'éducation à la santé. C'est ainsi que nous avons lancé en 2013 le savon Lifebuoy, qui change de couleur quand les mains sont propres.

De son côté, L'Oréal a mis en place en 2010 un programme mondial d'achats solidaires, Solidarity Sourcing. Ainsi, en 2013, 100 % de l'approvisionnement du groupe en beurre de karité provenait d'une filière solidaire en Afrique, qui respecte la biodiversité et assure un revenu régulier à plus de 20 000 femmes réunies en organisations de productrices. D'ici à 2020, 20 % des fournisseurs seront associés à cette stratégie d'approvisionnement responsable, promet le groupe.

## Dompter le 2.0

Face à l'ampleur et à la complexité des défis sociaux et environnementaux, personne ne détient seul les solutions. Alors que les entreprises sont plutôt habituées à fonctionner en vase clos, il est devenu « fondamental pour les secteurs privé, public et associatif d'apprendre à travailler ensemble », constate Arnaud Mourot, codirecteur Europe de l'association internationale Ashoka, qui favorise ce type de collaboration. Révélateurs d'une prise de conscience, de grands rendez-vous rassemblent multinationales, entrepreneurs sociaux,



représentants d'ONG et des pouvoirs publics. A Paris, ces acteurs qui ne se croisaient jamais se retrouvent à Convergences; au Havre, au LH Forum, la tribune de l'économie positive et dans le Nord, au World Forum de Lille. En juin dernier, François Hollande a lancé à l'Elysée « La France s'engage », un fonds d'expérimentation pour financer des initiatives innovantes de l'économie sociale et solidaire. Et sur le terrain, les partenariats s'étoffent. Depuis quatre ans, par exemple, une cinquantaine d'entrepreneurs sociaux développent des projets innovants dans la santé avec Ashoka et le groupe pharmaceutique Boeringher Ingelheim (45 000 salariés, 14 milliards d'euros de chiffre d'affaires). « Notre but est de cultiver un groupe de recherche empirique sur l'innovation sociale dans le monde, confie Jean Scheftsiuk de Szolnok, senior vice-président Europe de la multinationale. Nous avons réalisé qu'en amont et en aval des maladies, nous ne disposions pas en interne de toutes les compétences pour agir, que l'on parle de détection, de diagnostic,

d'intervention, de prise en charge, ou du retour de l'hôpital... » Chaque année, une vingtaine de cadres passent jusqu'à huit mois en immersion chez l'un des entrepreneurs sociaux. Ils partagent leurs compétences et leur réseau, et en échange découvrent de nouvelles façons de faire et d'innover. Un ou deux projets, a priori sur le traitement non médicamenteux des AVC en Inde, vont recevoir un accompagnement financier pour changer d'échelle.

Les nouvelles technologies permettent aussi aux multinationales d'accroître leur expertise « durable ». Ainsi, le groupe américain General Electric (GE) n'hésite pas à recourir à des plates-formes de crowdsourcing pour sa ligne Ecomagination, constituée de plus de 200 produits et services dans l'énergie, les transports ou encore le médical « avec un impact environnemental positif ou inférieur à celui de la concurrence », dixit le groupe. A partir de 2010, GE a lancé aux chercheurs du monde entier une série de défis sur

le Smart Grid et la domotique en créant des plates-formes Internet dédiées. GE recourt aussi régulièrement aux chercheurs référencés sur la base Nine Sigma. « Nous avons reçu plus de 4 000 propositions en deux mois et finançons à hauteur de 100 millions

## Améliorer l'écosystème, un des défis des entreprises occidentales

d'euros les meilleures initiatives. Nous avons des discussions pour les racheter, entrer au capital ou les soutenir au plan commercial », précise Dario Ligutti, Managing Director, Sales & Project Finance. Les investissements annuels consacrés à la R & D d'Ecomagination vont prochainement atteindre les deux milliards de dollars.

Dans le redéploiement de leur stratégie, les entreprises doivent enfin tenir compte de l'engouement croissant des consommateurs pour l'accès à l'usage plutôt qu'à la propriété

d'un bien ou d'un service. En témoignent le succès de la plate-forme de covoiturage BlablaCar qui met en relation conducteurs et passagers, ou du site AirBnB, qui révolutionne le secteur de l'hôtellerie. « Cette économie de la fonctionnalité bouscule les modèles économiques classiques, et pour-

## Le business responsable demande du temps. Il peut aussi rapporter gros !

tant, rares sont les entreprises à en avoir pris la mesure », met en garde Anja Stoll, en charge à la Kedge Business School de la chaire « Business as unusual » qui explore les nouveaux modèles d'affaires pour une économie circulaire et durable.

### Changer les mentalités

« Toutes ces nécessaires transformations provoquent de fortes résistances au changement », constate Stéphane Riot, fondateur de NoveTerra, un cabinet de conseil qui aide les entreprises à réinventer leur modèle et coauteur de *Vive la coRévolution, pour une société collaborative !* (Alternatives). Interface en sait quelque chose. Le spécialiste américain de la dalle de moquette vise à être 100 % durable d'ici à 2020. Impulsée dès 1994 par feu son fondateur, Ray Anderson, cette stratégie a nécessité une intense bataille en interne afin d'imposer cette vision. Certains cadres dirigeants, qui n'ont pas su ou voulu s'adapter, auraient même quitté l'entreprise à l'époque.

« Pour entraîner tous les collaborateurs, il a fallu revoir les process et changer en profondeur les mentalités, raconte Denys Mettais-Cartier, directeur général France d'Interface. En termes de recrutement, nous avons introduit une nouvelle génération d'ingénieurs, plus jeunes, et pour lesquels "faire plus avec moins" représente un challenge stimulant et non pas une contrainte déprimante ! » De même, les commerciaux embauchés sont désormais plus diplômés, certains sont même d'anciens architectes. « C'est fondamental, car ils doivent pouvoir communiquer avec notre clientèle, qui se concentre

davantage sur les prescripteurs ! », poursuit le dirigeant. Désormais, les vendeurs passent 80 % de leur temps chez les architectes et designers... seulement 20 % chez le distributeur et les entreprises du bâtiment. Il y a quinze ans, c'était l'inverse ». Des formations au développement durable (DD) sont

réguilièrement proposées et dispensées aux ingénieurs, à la production, à l'encadrement, ainsi qu'aux nouveaux arrivants. Un réseau d'une centaine d'ambassadeurs du DD en Europe, à

tous les niveaux de la hiérarchie, est informé de toutes les nouveautés, avec mission de les diffuser et de faire remonter les réactions.

Autre obstacle à la diffusion de ces innovations : le manque de mesure. Si l'entreprise est rompue à quantifier ses résultats au plan financier, « elle est beaucoup moins à l'aise dès qu'il s'agit d'évaluer son impact social », relève Judith Jakubowicz, directrice exécutive de la plate-forme de réflexion Convergences, qui vient de piloter une étude « Social business et CAC 40 » portant sur 40 multinationales qui sera dévoilée lors du Forum Mondial Convergences. « BNP Paribas, L'Oréal, Crédit agricole, Schneider Electric, Renault... à des degrés divers, ces entreprises réfléchissent ou testent des mesures spécifiques, mais sans avoir encore lancé d'outil précis, constate la directrice. Elles considèrent l'évaluation de leurs projets comme

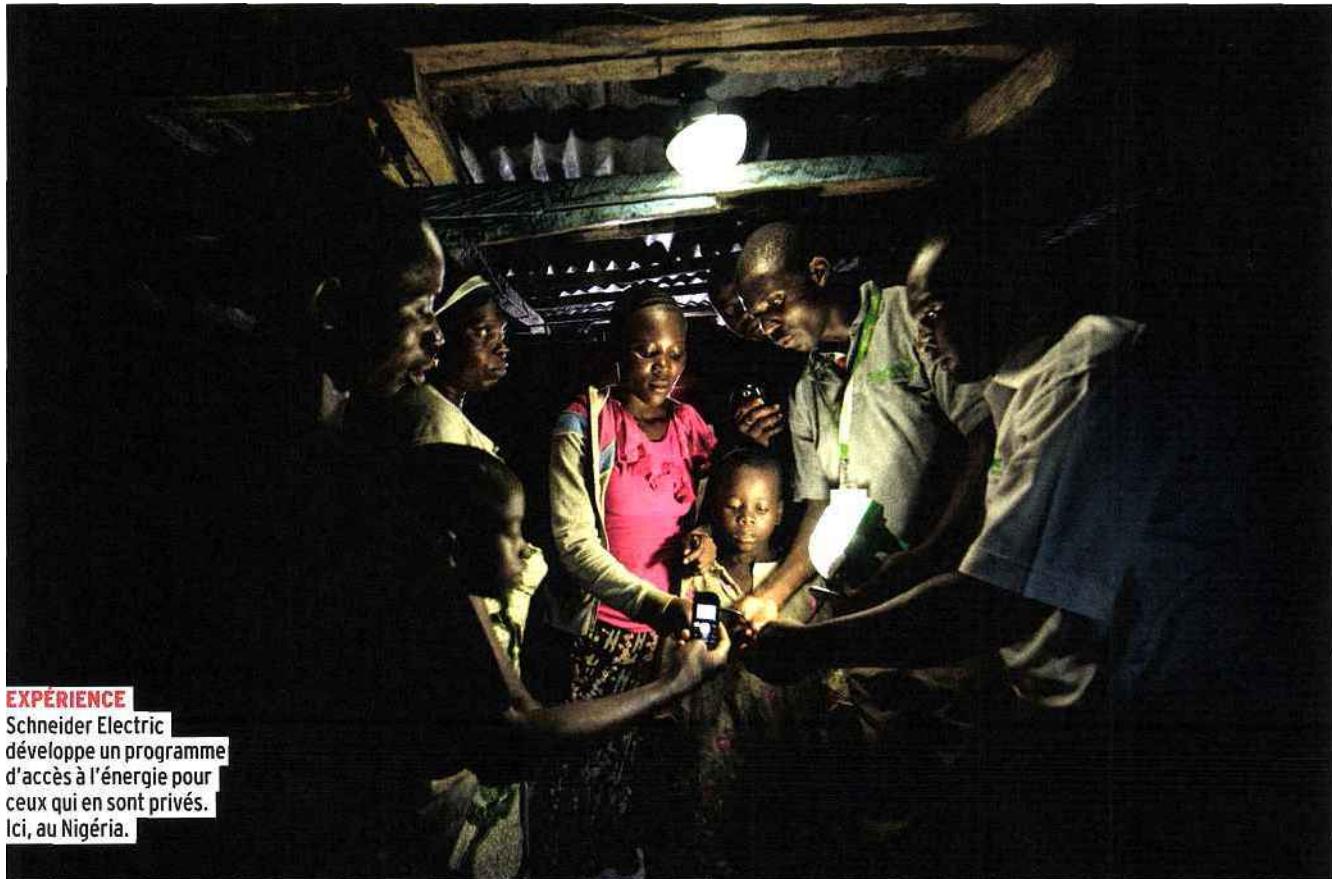
nécessaire à leur crédibilité, mais regrettent le coût important occasionné, tant sur le plan financier qu'en termes de temps. Certaines constatent qu'elles dépensent plus en mesure que dans l'action de terrain. »

### Evaluer ses actions

Idem pour la mesure de l'impact environnemental, « les entreprises s'y mettent en nombre croissant, mais ne communiquent pas nécessairement par peur des représailles réglementaires, notamment », explique Jochen Zeitz (voir l'entretien page 8). Conscient de l'importance de cette évaluation, il a initié et mené chez Puma un compte de résultat environnemental pilote, permettant de donner une valeur monétaire et de mettre en place un modèle économique plus durable. Kering l'a ensuite mis en œuvre au niveau du groupe. « Il s'agit d'un véritable outil de pilotage qui nous permet d'établir une cartographie précise de la chaîne d'approvisionnement, de nos forces, de nos faiblesses, de hiérarchiser les investissements et de réduire ainsi notre impact environnemental », lance Marie-Claire Daveu, directrice du développement durable, qui promet : « Kering communiquera sur les résultats 2015. »

Cet enjeu de l'évaluation est majeur. Comme le rappelle Jacques Attali (voir





## EXPÉRIENCE

Schneider Electric développe un programme d'accès à l'énergie pour ceux qui en sont privés. Ici, au Nigéria.

la tribune page 58) : « Rien ne peut guider l'action si elle ne se mesure pas. Des indicateurs de positivité permettront bientôt d'évaluer mieux en quoi une entreprise agit en fonction de l'intérêt du long terme. » Rendez-vous au LH Forum cet automne pour les premiers résultats.

De fait, cultiver une vision à long terme est essentiel mais va à l'encontre des habitudes court-termistes du monde des affaires. Et pourtant, inutile de se leurrer, le business responsable demande du temps. Bonne nouvelle : il peut aussi rapporter gros.

## Attirer les talents

Simple essai commercial en 2005, la ligne Ecomagination de GE est reconduite pour 2015-2020. « Nos 200 produits et services labellisés Ecomagination représentent plus de 20 % de nos ventes industrielles, soit environ 100 milliards de dollars en 2013, contre zéro en 2005. Ce pourcentage croît chaque année. Les produits sont parfois plus chers, mais les clients l'acceptent

car ils savent que cela permet d'économiser *in fine*, sur les matières premières, le fuel et les réparations car les produits sont plus résistants », relève Dario Liguti, de GE.

De son côté, Interface réalise « des marges à deux chiffres et depuis dix ans génère un chiffre d'affaires en constante augmentation. Ce dernier, qui a atteint 1 milliard de dollars en 2013, a connu de profondes transformations : la dalle de moquette, notamment, génère 98 % de notre chiffre d'affaires contre 50 % il y a dix ans », rappelle Rob Boogaard, le vice-président Emea d'Interface.

Au-delà du seul aspect financier, les initiatives responsables permettent aussi de cultiver la marque employeur. Le mécénat de compétences constitue, par exemple, un facteur d'attraction et de fidélisation des talents. Accenture est engagé dans un plan mondial (Skills to Succeed) visant à ramener à l'emploi ou à l'entrepreneuriat 700 000 personnes d'ici à 2015. Missions de conseil longue durée pour des partenaires

associatifs en France et à l'étranger, ateliers de coaching, congés solidaires, tutorat d'étudiants, micro-prêts, micro-dons... une large palette d'outils est mise à la disposition des collaborateurs afin qu'ils puissent partager leurs compétences avec les moins favorisés. « Le cercle est vertueux, constate Christian Nibourel, président d'Accenture France, les actions contribuent à promouvoir un écosystème en bonne santé, sans lequel notre activité ne peut pas bien se développer. » De quoi inspirer ses pairs ■

## Pour aller plus loin

**FORUM MONDIAL CONVERGENCES,**  
du 8 au 10 septembre, Paris.  
**LH FORUM,**  
Le forum de l'économie positive,  
du 24 au 26 septembre, Le Havre.  
**WORLD FORUM LILLE**  
du 21 au 24 octobre, Lille.