

■ L E S A M I S D E ■

l'École de Paris

du management 

<http://www.ecole.org>

Séminaire Économie et sens

organisé en collaboration avec
Le RAMEAU et le Collège des Bernardins,
avec l'appui de la Fondation Crédit
Coopératif et grâce aux parrains de l'École
de Paris :

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
EDF
Erdyn
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Groupe ESSEC
HR VALLEY²
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
Institut de l'entreprise
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
MINES ParisTech
Ministère du Redressement productif,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
NEOMA Business School
OCP SA
Orange
PSA Peugeot Citroën
Saint-Gobain
SNCF
Thales
Total
UIMM
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} juin 2014)

GRANDES ENTREPRISES ET SOCIAL BUSINESS : L'INVENTION DE NOUVEAUX MODÈLES D'AFFAIRES ?

par

Bernard SAINCY
Président d'Innovation Sociale Conseil

Séance du 5 mars 2014
Compte rendu rédigé par Jean Béhue Guetteville

En bref

Danone, Schneider Electric, Essilor, Lafarge, Renault, Total, Crédit Agricole, GDF SUEZ..., ont lancé des initiatives visant à soutenir des entrepreneurs sociaux et des programmes d'*inclusive business* et *social business*. Quel est le contenu de ces programmes ? Quelles sont les motivations de ces entreprises pionnières ? Quel intérêt les acteurs de la société civile y trouvent-ils ? Bernard Saincy, fondateur de la société Innovation Sociale Conseil qui vise à favoriser les coopérations entre grandes entreprises et entrepreneurs sociaux, partage ses réflexions sur ces questions qui mobilisent des notions comme la mesure des externalités positives, l'intégration d'éléments extra-financiers dans le calcul de la valeur de ces initiatives, l'innovation sociétale... Il s'appuie sur son expérience de créateur, au sein de GDF SUEZ, de l'initiative Rassembleurs d'Énergies et du fonds d'investissement dont l'objet est de soutenir des entrepreneurs sociaux engagés dans l'accès à l'énergie durable pour les populations les plus pauvres.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Ont participé : M. Albrecht (Nutricia), M. Berry (École de Paris du management), P. Bizot Espiard, C. Boulte (ANL), N. Brochet (ADEMA), C. Caggegi (Fédération nationale des sapeurs pompiers de France), D. Chekaoui (GDF Suez), B. Dagousset (Total), É. De Bonnafos (Crédit Agricole), A. Delalande (Total), L. Delheure (BeCitizen), B. Delpech, C. Derrien, B. Doncoeur, V. Dreyfuss (La Poste), A. Dunoyer de Ségonzac (L'enfant@l'hôpital), P. Foeglé (Enthéas Conseil), C. Forget (Fondation Sanofi Espoir), B. Gaillard (ADEMA), J.-L. Germain (Collège des Bernardins), C. Guyot-Phung (CRG de l'École Polytechnique), C.-B. Heidsieck (Le Rameau), J. Herard, É. Jullien (Le Rameau), L. Kherfi (Café projets), A. Koita (Total), A. Lambert (PMP Conseil), J.-L. Le Berre, E. Léger (Total), F. Lhomme, F. Lingois (Université Paris Nord XIII), E. de Lutzel (BNP Paribas), J. Maignier (SNL), G. Martin (PMP Conseil), C. Morel-Maroger (Athropode Développement), P. Musset (Ashoka), É. Perbost (Fondation Vinci pour la Cité), M. Perrot (AG2R La Mondiale), J.-L. Petit (Thales), C. Poulain (Total), M. Revest (Covea), R. Reynaudi (Crédit Coopératif), C. Riveline (Mines ParisTech), B. Roger (Collège des Bernardins), T. Saunier de Cazenave, G. Serre (Renault), P. Souplet (Université Paris Ouest Nanterre La Défense), P. Souty, J. Tubiana (Danone), J.-J. Urban Galindo, P. Van de Wal, F. Villemot (IEP Lyon), L. Weber (Le Rameau), F. Weill (École de Paris du management), L. Zniber (E Enterprises).

EXPOSÉ de Bernard SAINCY

Ancien directeur de la responsabilité sociétale de GDF SUEZ, je n'ai jamais cessé de prendre l'initiative pour favoriser l'accès aux biens essentiels par les populations les plus vulnérables. Ainsi, après avoir piloté le programme GDF SUEZ Rassembleurs d'Énergies, qui intervient en zones et pays défavorisés pour acheminer l'énergie indispensable au quotidien, j'ai créé un cabinet de conseil dont le but est d'accompagner les entreprises, les fondations et les entrepreneurs sociaux dans leurs projets à vocation solidaire, avec une approche spécifique : la résolution de problèmes par le dialogue sociétal. Également auteur de livres sur le sujet, j'interviens donc surtout à la lumière de cette expérience.

Pour prendre la mesure des défis et des perspectives dans ce domaine, je vais d'abord faire une présentation générale du paysage en essayant de répondre aux questions : Qu'est-ce que l'innovation sociale ? Qu'est-ce que l'*inclusive business* ? Puis, je prendrai trois exemples concrets d'initiatives qui ont été lancées chez Total, chez Schneider et, bien-sûr, chez GDF SUEZ, que je connais particulièrement bien. Dès lors, il sera possible de regarder ensemble les outils économiques et les méthodes d'évaluation ou indicateurs que l'on peut envisager dans ces démarches.

Le secteur privé face à la pauvreté

Parler d'*inclusive business*, c'est d'abord prendre la mesure de la pauvreté de par le monde. Aujourd'hui, neuf-cents millions de personnes vivent avec moins d'un dollar par jour. Nous vivons une situation de pauvreté massive qui se manifeste par une explosion des bidonvilles dans tous les pays, où des millions de personnes sont quotidiennement exposées à la faim et privées de l'accès aux services essentiels tel que l'eau potable ou l'électricité. Ainsi, ce ne sont pas moins de deux milliards sept-cent millions de personnes qui doivent recourir à la biomasse pour cuire ou se chauffer, avec tout ce que cela implique en termes de déforestation. Et encore est-ce sans parler de ceux qui souffrent de précarité énergétique, et que l'on estime entre cinquante et cent vingt-cinq millions de personnes en Europe. Il y a bien-sûr eu des évolutions très importantes, notamment sous l'impulsion de l'Organisation des Nations unies (ONU) et de ses objectifs du Millénaire. Ainsi a-t-on vu baisser l'expansion de maladies et augmenter la scolarisation un peu partout dans le monde et notamment en Asie. La pauvreté n'en reste pas moins l'un des grands défis des politiques publiques et du secteur privé.

En France, la réponse est principalement portée par le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS), une notion encore mal définie, malgré les efforts de précision de la loi Hamon. Une définition de l'entreprise sociale peut cependant être trouvée en regardant du côté du Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves). Selon cette association, il s'agit des entreprises à finalité sociale, sociétale ou environnementale, peu avides de profits. Autrement dit, la viabilité économique est une condition minimale, contrairement aux modèles qui reposent sur les dons et le déficit permanent. Au niveau européen, la définition est encore en cours d'élaboration et, au niveau mondial, la définition devient si vague que se trouvent regroupées des entreprises aux modèles d'affaires très différents. À force d'initiatives, la notion est en effet devenue protéiforme et éminemment évolutive.

Autant de définitions que d'initiatives

Pour clarifier le sujet, il faut revenir sur les termes et les définitions qui se sont multipliés ces dernières années, en commençant par évoquer le terme d'*économie verte inclusive*, qui a été développé au sein des instances de l'ONU par le Groupe des 77, qui rassemble les pays les plus pauvres de la planète. Très vite, le sujet s'est décliné dans le secteur privé, selon plusieurs modalités. Ainsi a-t-on vu apparaître les termes de *social business*, d'*impact investing*, ou encore de *Base of the Pyramid* (BoP) introduit par le professeur C. K. Prahalad. Mais c'est sans doute le terme d'*inclusive business* qui aura eu le plus de succès. Cette

approche fondée sur l'idée d'offrir aux populations à la base de la pyramide des biens, des services et des moyens d'existence dans une perspective commerciale viable n'a cessé de susciter l'enthousiasme. En effet, cette approche véhicule l'idée qu'il est possible d'aider les plus pauvres en instrumentalisant intelligemment les mécanismes économiques en vigueur.

Ces précisions permettent de constater qu'au moins trois approches, ou écoles de pensée, se sont développées autour de trois grands types d'initiatives. La première école est celle du *social business*. Son origine est à trouver dans l'initiative du prix Nobel de la paix Mohammad Yunus, fondateur en 1977 de la Grameen Bank. Le principe du *social business* est qu'il n'y a ni perte ni bénéfice, tout est réinvesti. C'est dans cette catégorie que l'on peut faire entrer l'initiative Ashoka de Bill Drayton. La deuxième école est celle portée par l'économiste C. K. Prahalad, à travers son concept de *Base of the Pyramid*. Son approche part d'un constat : la base de la pyramide est un territoire viable pour les entrepreneurs, aussi est-il nécessaire d'investir pour ces personnes. Loin de revendiquer une approche morale, ce modèle insiste surtout sur l'existence d'un marché et, de potentiels bénéfiques, au bas de la pyramide. C'est ce qu'a mis en évidence Stuart L. Hart. Enfin, une troisième école, celle de l'*impact investing*, propose aux acteurs financiers d'intégrer les considérations sociales dans leurs choix d'investissement. C'est le principe de l'épargne solidaire, que porte par exemple en France, Finansol. Cette approche est désormais favorisée par l'obligation légale qu'ont depuis 2009 les entreprises françaises de proposer des fonds solidaires dans l'éventail de leurs plans d'épargne entreprise (PEE).

Une tendance à transformer en opportunité

Au-delà de ces différences d'approches, il est utile de comprendre pourquoi les grandes entreprises s'intéressent désormais autant à l'*inclusive business*. Je pense qu'il y a quatre raisons principales. La première est de se servir de ces initiatives pour expérimenter de nouveaux *business models*. Avec la mondialisation, on a atteint la limite de la standardisation et il est souvent nécessaire de lancer de petits projets pilotes adaptés aux marchés locaux. La deuxième est d'élargir l'horizon territorial de l'entreprise. En effet, se développer au Sud ne fait pas forcément partie des objectifs et des pratiques habituels. Or c'est exactement ce que permettent ces projets. La troisième raison est d'affirmer sa responsabilité sociétale, autrement dit, prendre conscience que les populations les plus pauvres doivent souvent faire face aux services les plus chers, et réagir en conséquence. Cela permet d'être mieux accepté socialement. Enfin, la quatrième raison qui conduit une entreprise à investir dans l'*inclusive business* est de favoriser l'engagement de ses salariés. Sachant que ces petits projets sont souvent innovants et propices à l'initiative, ils sont parfaits pour attirer les talents et fédérer les équipes.

En pratique, la palette d'action est pratiquement infinie et impacte potentiellement toutes les fonctions de l'entreprise. Dans le domaine du marketing, cela implique de sortir des sédimentations traditionnelles pour revenir à l'essentiel, c'est-à-dire les besoins et les capacités financières des populations. Typiquement, cela conduit à se demander comment fournir un bien ou un service pour une fraction du dollar et vingt-cinq cents que les populations les plus pauvres ont pour vivre chaque jour. En matière d'énergie, c'est donc se demander ce que l'on peut apporter pour 30 % de ce revenu, c'est-à-dire quarante centimes par jour sur trente jours, ou encore douze euros par mois. Très souvent, on en vient à combiner les outils d'intervention, comme le don, les subventions, la finance carbone, etc. Une fois que le projet se concrétise, il est important de développer le dialogue sociétal, car il est clair qu'en se lançant pour la première fois dans l'*inclusive business*, on fait souvent face à un défaut de compétences en interne. Il faut donc nouer des partenariats, notamment avec les académiques, se réunir entre entreprises, échanger les bonnes pratiques. On comprend alors que l'aspect ressources humaines soit essentiel. Mettre en place des équipes dédiées est décisif. Dans le cas contraire, on reste dans la marginalité et le projet risque d'échouer. Enfin, en matière de communication, ces projets obligent à convaincre par la preuve, autrement dit par l'expérience et les actes, et non par les discours ou l'argumentation.

De l'énergie et de la méthode

Trois exemples tirés du secteur de l'énergie permettent de prendre la mesure de possibles actions dans le domaine de l'*inclusive business*. Le premier exemple concerne Total, qui doit faire face à la précarité énergétique qui sévit de façon croissante en France et en Europe, avec un coût de l'énergie en hausse et une part de revenus toujours plus faibles à consacrer au transport et au chauffage. Voulant être reconnu par les acteurs de l'écosystème pour son action en faveur de la baisse du coût du chauffage et, avec l'ambition d'innover et d'adapter ses métiers, l'entreprise a adopté une solution en deux volets. Dans le premier volet, elle a mis en place une offre globale pour diagnostiquer, financer et accompagner la rénovation, qui permet d'agir sur l'efficacité énergétique et, par conséquent, de diminuer la facture du chauffage dans les habitations. Dans le deuxième volet, qui concerne la mobilité, l'entreprise a accompagné les collectivités pour promouvoir la distribution locale d'essence.

C'est avec la même capacité d'adaptation et la même ingéniosité que Schneider Electric a procédé face à l'enjeu de l'accès à l'énergie. En 2010, un programme, nommé BipBop, a été lancé, qui a conduit au développement d'une gamme complète de produits adaptés, dont les *solar home systems*, des systèmes individuels de production d'énergie électrique à base de photovoltaïque. Pour parvenir à déployer son programme et ainsi à gagner son pari de l'accès à l'énergie, l'entreprise finance non seulement les investisseurs locaux, mais soutient également les formations de jeunes à l'électricité. Et encore une fois, l'on retrouve l'idée et l'importance des partenariats. Loin d'agir seule, l'entreprise est ainsi associée au ministère de l'Éducation nationale, à HEC, à la Grameen Bank ou encore à Shaki, parmi d'autres.

Chez GDF SUEZ, l'initiative portée depuis 2009 sous l'appellation Rassembleurs d'Énergies est le résultat d'une étude et d'une réflexion conjointes aux trois entreprises citées sur le thème de l'accès à l'énergie pour tous. L'approche est globale et s'inscrit dans la perspective d'une chaîne de valeur hybride, qui se donne pour obligation de mixer les sources de revenus privés et publics, en tenant compte bien entendu de la nature des projets financés. Ainsi, tout en recourant à la fondation d'entreprise qui finance des projets dans le domaine, un fonds d'investissement solidaire a été mis en place pour permettre aux collaborateurs du groupe de soutenir les projets et une assistance technique s'est développée, qui permet d'adapter nos produits et services et, plus encore, d'assister les entrepreneurs sociaux de notre écosystème. En effet, si la motivation ne manque généralement pas aux porteurs de projets, ils peuvent avoir besoin de conseils managériaux, qui leur permettent de se professionnaliser. À leurs côtés, nous intervenons donc pour canaliser leur inventivité, pour les aider à grandir et à changer d'échelle.

Les pieds sur terre et les idées claires

Ces exemples d'initiatives permettent d'appréhender les mécanismes économiques à l'œuvre dans le domaine de l'*inclusive business* et les outils économiques qui peuvent être déployés avec efficacité. Ce domaine d'activité se caractérise tout d'abord par de grandes externalités économiques positives. Concrètement, cela signifie que du temps pourra par exemple être dégagé par les populations pour l'éducation ou, qu'elles verront leurs problèmes de santé s'amoinrir, voire disparaître. Puis, on constate que, généralement, les chaînes de valeur sont hybrides, et mêlent allègrement investissements privés et subventions. Il faut aussi évoquer la question des coûts et notamment celle des coûts cachés. Dans la plupart des entreprises qui fonctionnent sur le mode projet, il s'écoule un temps plus ou moins long de relative inactivité entre deux projets. C'est un temps que l'on peut mettre à profit pour mobiliser les salariés sur nos projets, qui y trouvent des expériences stimulantes et formatrices. Mais cet investissement reste un coût, un coût caché. C'est pourquoi, il est nécessaire que les projets d'*inclusive business* soient au cœur de l'organisation, et qu'ils aient l'attention des directions. Une façon de faire est de les inviter à des visites sur le terrain, avec les équipes. C'est souvent l'occasion d'un dialogue fort, qui permet aux dirigeants de reprendre la mesure des choses. Au-delà des coûts, il est nécessaire d'analyser les cycles de vie des produits, particulièrement dans le domaine de l'énergie, et cela afin de connaître l'impact sur les territoires. Enfin, si l'on a recours à la finance carbone, il faudra envisager une ingénierie spécifique et être particulièrement attentif au prix de la tonne de carbone.

Une fois ces éléments assimilés, il est possible d'élaborer son modèle d'investisseur sociétal, en s'organisant de préférence autour de deux composantes. La première, qui aura une véritable vocation de recherche et développement (R&D) sociétale, permettra de réfléchir aux projets, et de prototyper. À ce stade, la subvention par la fondation est le seul financement possible. La seconde composante aura pour vocation d'industrialiser le projet et de favoriser son passage à l'échelle. L'un des principaux enjeux à ce stade sera d'accompagner l'évolution des projets financièrement. Sachant que les coûts sont importants et que le succès des projets n'est pas garanti, les solutions sont souvent inventives et doivent pouvoir bénéficier de l'expérience des grands groupes qui savent plus que les autres gérer les processus une fois l'idée de départ adoptée. C'est ce qui a par exemple conduit GDF SUEZ dans l'un de ces projets à prendre à sa charge la certification des comptes de l'entrepreneur social. Cette initiative montre bien que le passage du stade de la R&D à l'industrialisation n'est jamais garanti et nécessite une implication constante. Celle-ci va jusqu'à l'évaluation qui doit permettre de mesurer l'utilité sociétale des projets. Une combinaison d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs sera alors le gage d'une mesure pertinente de la performance sociale, financière, environnementale, technologique, ou encore stratégique.

DÉBAT

Il faut le voir pour le croire

Un intervenant : *Les grands groupes savent mieux que d'autres que le tiers-monde est une source de débouchés pour les produits qui ne se vendent plus chez nous. Cela a ainsi conduit à écouler du béton en Afrique et à évincer les constructions en torchis, avec les effets désastreux que l'on connaît. Qu'y a-t-il de différent avec l'idée bien ancrée dans les multinationales qu' « il y a toujours du business à faire avec les pauvres » ?*

Bernard Saincy : Croire que l'on va écouler de vieux produits sur des marchés émergents conduit à de grandes erreurs. Les pays du Sud s'emparent en général aussi vite que nous des nouvelles technologies, quand ils n'en fabriquent pas eux-mêmes, souvent de très bonnes et encore mieux adaptées. Pensons aux téléphones portables qui ont envahi ces pays du jour au lendemain.

Plus généralement, il faut réaliser que, grâce à l'économie sociale, les choses ont beaucoup progressé dans les pays du Sud et continuent d'évoluer à un rythme soutenu. Mais il reste le problème des bidonvilles, qui pose un ensemble de nouvelles questions, en termes d'assainissement, de besoins essentiels, etc. C'est la raison pour laquelle une entreprise comme GDF SUEZ qui a pour ambition d'être reconnue dans le Sud ne peut éviter de se poser la question de l'accès à l'énergie pour tous.

Int. : *Parler de social business est un oxymore. Au XIX^e siècle, le sujet était débattu de façon plus claire : pour Marx, les travailleurs sont forcément pauvres et, le remède, c'est qu'ils prennent le pouvoir. Cela a donné le communisme. On a essayé l'inverse, et cela a conduit à l'horreur économique. Et au final, le social business semble relever du bricolage. Une vraie réponse serait peut-être à trouver dans l'ordre des cisterciens : c'était une multinationale, mais l'argent n'était pas une fin, mais un moyen. Au-delà de l'argent et du social, l'essentiel est ainsi d'ajouter la foi.*

B. S. : Sans parler forcément de foi, je suis d'accord que l'engagement est essentiel. Il faut des gens qui y croient. Et ce n'est pas une surprise si ceux qui nous rejoignent sont non seulement des professionnels compétents mais également des personnes engagées. Je pense notamment aux plus jeunes. Regardez le nombre d'étudiants d'écoles qui lancent des projets dans ce domaine et qui rejoignent les associations. Il faut les encourager.

Travailler en toute fraternité

Int. : *À voir l'engouement qu'exercent ces projets à l'étranger, et notamment dans les pays du Sud, je me demande si nous ne sommes pas en France les seuls sceptiques, comme par peur de la nouveauté.*

B. S. : Je partage ce point de vue, avec le bémol que ce n'est plus un phénomène nouveau. L'économie sociale est aujourd'hui un vrai phénomène et il suffit d'aller en Afrique pour s'en convaincre. Les organisations non gouvernementales se sont développées et peuvent parfois rivaliser en taille avec les grandes entreprises. Ce qui les différencie, c'est leur mode de fonctionnement, fondé sur l'échange, le partenariat, l'ouverture. C'est aussi cette implication au travail qui n'a rien à voir avec le fait de bien faire son travail, comme on le demande dans une grande entreprise.

Int. : *Quel est le profil des porteurs et des chefs de projet que vous recherchez, et comment les identifiez-vous ?*

B. S. : Il faut des passeurs qui ont l'habitude de travailler avec les différents corps sociaux. Mais plus encore, il faut une qualité essentielle : la diplomatie. Quand on arrive avec un petit projet face à des gens comme au Brésil qui ne sont habitués qu'aux méga projets, on se heurte généralement à des interlocuteurs surpris. Il faut donc être diplomate et ouvert, et adopter naturellement un style de management d'équipe de type participatif. C'est à cette condition que chacun mettra la main à la pâte. Ces profils sont relativement rares. C'est pourquoi la formation a son importance.

Int. : *La capacité à maintenir l'attention des directions ne tient-elle pas à la capacité à établir des liens avec de grandes organisations non gouvernementales reconnues, ou des personnalités médiatiques, comme Muhammad Yunus ?*

B. S. : La logique partenariale est certainement cruciale, car aucune organisation n'a jamais toutes les ressources à sa disposition sur les territoires, et notamment les hommes. Je pense cependant que le principal levier pour intéresser les entreprises reste cette réflexion qui les parcourt : que va-t-il se passer demain ? Les directions générales qui se posent la question ne sont pas rares et sont certainement celles qui prennent de l'avance sur les autres. Cela leur permet de dépasser leur plan stratégique à court et moyen terme pour construire et déployer leur vision.

Plus que de la finance, du capital-risque

Int. : *Mon expérience m'a permis de constater que les grands groupes ne se lancent que dans des projets bankables, autrement dit qui représentent un investissement minimum d'environ cinq millions de dollars. Sachant que ce n'est pas le cas des projets solidaires, comment faire pour intéresser les directions ?*

B. S. : C'est tout le débat autour du « *small is beautiful* » qui a agité les milieux d'affaires dans les années 1970. Je pense qu'il faut entretenir l'intérêt pour la nouveauté, en montrant ce que cela va apporter à l'entreprise. Il faut faire sentir aux directeurs généraux ce que sera l'avenir, en positionnant ces projets comme des expérimentations. Face à des gens qui n'ont, au début, parfois pas grand chose à dire et peuvent se contenter de poser des questions sur les indicateurs ou sur les procédures, il faut savoir faire comprendre que le *social business*, c'est un peu la start-up de la grande entreprise dans le lendemain sociétal. C'est une façon de s'interroger en permanence et de rester en phase avec son environnement, ce qui est essentiel dans les petites comme dans les grandes entreprises.

Int. : *Une fois un projet lancé, qu'il soit solidaire ou non, se pose rapidement la question de la rentabilité des capitaux investis. Les arbitrages ne finissent-ils pas par se faire au détriment des projets d'inclusive business ?*

B. S. : Comme dans les projets de recherche et développement, les projets d'*inclusive business* sont longs à mûrir. Mais les investissements peuvent prendre des formes très différentes. Il peut y avoir des investissements dans des entreprises existantes, où les choses se sont stabilisées, mais qu'il faut continuer à développer. C'est le cas du réseau Chênelet Construction, que GDF SUEZ continue de soutenir, pour permettre à son projet de construction de bâtiments écologiques à vocation sociale de grandir. Dans ce cas, on est assez proche de la pratique de l'investissement en petite et moyenne entreprise. Mais, il existe bien d'autres types de projets. Ce qui, globalement, nous permet de ne pas perdre de l'argent est notre gestion de portefeuille. Nous sommes une nouvelle sorte de capitaux-risqueurs. Comme le disait le président de GDF SUEZ Gérard Mestrallet : « *Nous sommes des social capital ventures.* »

Int. : *Il y a quelques années, un investisseur qui envisageait des placements socialement responsables s'est rendu compte qu'investir 10 % de son portefeuille dans ces projets enverrait un drôle de signal : cela voudrait dire que 90 % des investissements ne sont pas responsables !*

B. S. : C'est une réflexion que nous entendons souvent dans le secteur de l'*inclusive business*. Mais elle manque de crédibilité. En effet, ce n'est pas parce que vous décidez d'être responsable à 10 % que vous pourrez faire ce que vous voulez par ailleurs. Les entreprises sont aujourd'hui mises sous surveillance par une quantité d'organisations non gouvernementales et la pression à la transparence est constante. Être dans la ruse serait beaucoup trop risqué. Cela finit toujours par être découvert. La véritable question qui se pose aux entreprises et avec de plus en plus d'insistance, c'est d'étendre leur politique de responsabilité sociétale à l'ensemble de leur périmètre. Ce n'est pas encore le cas, mais en dix ans, les choses ont notablement progressé.

L'innovation au cœur de l'organisation

Int. : *Comment le retour s'opère-t-il des projets solidaires vers l'entreprise, et cela fait-il évoluer leur fonctionnement ?*

B. S. : Les projets sont récents et il est encore trop tôt pour en tirer des conclusions. Mais l'importance du retour dépend de la façon dont le management va s'en emparer. Quand je vois comment Thierry Desmarests ou Christophe de Margerie se sont saisis de ces projets dans leur communication pour Total, je pense que l'influence est forte. Au sein des comités qui se réunissent autour de ces sujets, le débat est souvent très stimulant et interroge les fondements de l'entreprise. Investir dans l'*inclusive business* exige en effet que l'on maîtrise sa culture d'entreprise, son récit. De même que le récit du service public tourne autour de l'intérêt général, chaque entreprise doit réfléchir sur sa raison d'être et sur la façon dont elle s'insère dans son environnement.

Int. : *Comment des salariés qui se sont investis sur des projets aussi stimulants que ceux que vous évoquez peuvent-ils retourner à leurs activités ensuite ? N'est-ce pas source de déstabilisation ?*

B. S. : Retourner dans un projet d'entreprise normal après avoir collaboré à un projet solidaire n'est pas facile à gérer en effet. Mais cela ne fait que montrer que ce sont les routines qui doivent changer, pas l'inverse. Au fond, ces situations nous mettent face à l'opposition traditionnelle entre routine et innovation. On remarque alors que ce ne sont pas les collaborateurs ou les directions a priori les plus innovantes qui se révèlent dans nos projets. Souvent, la direction de la communication, qui réagit aux mêmes schémas, se révèle difficile à manœuvrer, au point qu'on peut tomber dans les travers du *greenwashing*. Au contraire, les directions de la recherche et des finances, qui sont très sollicitées en matière de technologies et de financements, se révèlent particulièrement réactives et créatives.

La transformation est en marche

Int. : À lire les rapports de GDF SUEZ, on constate que le programme que vous évoquez est mis dans la même catégorie que le soutien aux Restos du cœur. Cela ne pose-t-il pas une question de positionnement ?

B. S. : Où placer ces initiatives ? C'est un vrai débat dans toutes les entreprises. Un débat qui est lourd de conséquences et qui ramène à la question posée par Milton Friedman : « *L'entreprise ne doit-elle être motivée que par le profit ou doit-elle également se préoccuper de l'avenir ?* » Cette question peut même se poser au niveau d'un pays. Il y a quelques années, la Chine polluait sans se soucier de l'avenir. Désormais, ce pays fait des efforts considérables pour s'affirmer comme la grande nation écologique. Je pense que cet exemple nous fait réaliser que, plus le temps va s'écouler et plus les grandes entreprises devront se demander comment ré-atterrir dans leurs territoires, et justifier de leur implication sociale. C'est d'ailleurs un enjeu spécifique aux grandes entreprises, et auquel ne sont pas confrontées les petites et moyennes entreprises. Ce sont en effet dans ces grandes structures que se pose la question de la décision : on ne sait pas, de l'extérieur, qui décide, ni qui aller trouver. Or, du point de vue des territoires, c'est un vrai problème.

Int. : *Peut-on imaginer que la performance de l'entreprise de demain dépendra de sa vision sociale et sociétale ?*

B. S. : À mon sens, une entreprise doit être ouverte sur tout ce qui se passe et identifier les grandes tendances, d'une façon si naturelle que cela en soit sa culture d'entreprise. Les entreprises qui n'en sont pas capables et qui ne se demandent pas comment ré-atterrir dans leurs territoires et comment être légitime socialement, n'ont pas d'avenir. L'entreprise de demain devra obligatoirement apporter quelque chose à la société et s'en justifier. Cela n'appelle pas nécessairement à une révolution. Il s'agit juste de repenser nos modes d'action, autrement dit de procéder à un *reengineering* de nos procédures.

Présentation de l'orateur :

Bernard Saincy : expert reconnu en matière de Responsabilité sociale d'Entreprise, il a fondé le cabinet Innovation Sociale Conseil en 2013 ; il s'est appuyé pour cela sur son expérience au sein de grandes entreprises, au sein du mouvement associatif et syndical ; jusqu'en décembre 2013, il était directeur de la Responsabilité sociétale du groupe GDF SUEZ où il a créé l'initiative innovante GDF SUEZ Rassembleurs d'Énergies pour l'accès à l'énergie des plus pauvres ; auteur de plusieurs ouvrages sur la RSE, il a contribué à la création du Comité intersyndical de l'épargne salariale et au Forum citoyen pour la RSE.

Diffusion juin 2014