INSTITUT
CHOISEUL

CAP SUR UN LEADERSHIP À IMPACT

– LES NOTES STRATÉGIQUES –

En mettant brutalement au jour la vulnérabilité individuelle et collective mais aussi la fragilité du modèle économique traditionnel, la crise sanitaire a marqué un tournant majeur dans l'évolution des mentalités et la transformation des organisations. Quête de sens généralisée, prise de conscience aiguisée du péril écologique et des inégalités sociales, montée en puissance significative des attentes de l'ensemble des parties prenantes en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) – autant de tendances lourdes qui renouvellent fondamentalement la vision du leadership.

À l'heure où une majorité de Français considèrent qu'une entreprise doit être utile à la société dans son ensemble[1], les dirigeants sont appelés à exercer, selon la formule récemment consacrée, un « leadership à impact ». Étonnante alliance de mots – toute activité n'a-t-elle pas mécaniquement des répercussions sur l'environnement au sein duquel elle s'exerce ? Comment faut-il comprendre cette expression a priori parfaitement tautologique, amputée de son qualificatif et ouverte à des interprétations multiples ? L'impact est-il, comme certains l'affirment, l'apanage des acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) et des startups dites « *impact native* » dont le modèle même est articulé autour de la recherche d'un impact positif ? Quelles sont les caractéristiques des structures « à impact » et les enjeux spécifiques de leurs dirigeants ? Peut-on, et si oui comment, exercer un leadership « à impact » en dépit d'une activité déconnectée de cet enjeu ?

Pour éclairer ces questions et la nouvelle dynamique qui se dessine, l'Institut Choiseul a souhaité donner la parole aux architectes du changement. Cette étude est donc nourrie par les témoignages de dirigeants dont l'engagement contribue concrètement à construire un monde meilleur.

Tous nos remerciements à **Pierre Arlaud**, directeur Impact et Innovation sociale chez Ïdkids, **Noël Bauza**, président fondateur de Zei, **Mathieu Cornieti**, président d'Impact Partners, **Julie Davico-Pahin**, présidente fondatrice d'Ombrea, **Alban Grolleau**, président cofondateur d'Aktisea, **Ludovic de Gromard**, président fondateur de Chance, **Antoine Hubert**, président fondateur d'Ÿnsect, **Christel Jaffres**, fondatrice du Réseau Les Bergers, **Yohann Marcet**, directeur général du pôle Expertises et Impact du groupe SOS, **Maxime Marchand**, président cofondateur de mão boa, **Jean Moreau**, président fondateur de Phenix et co-président du Mouvement Impact France, **Arnaud Naudan**, président du directoire de BDO en France, **Bris Rocher**, président directeur général du groupe Rocher, **Pierre-Etienne Roinat**, président fondateur de Recommerce, **Rémi Said**, associé cofondateur du fonds Impact chez Partech, **Arthur de Soultrait**, président fondateur de The Second Life, **Laure Verdeau**, directrice de l'Agence Bio, **Pierre Verlyck**, directeur général de Pop School et **Mathias Vicherat**, directeur de l'Institut d'études politiques de Paris, pour leur précieuse contribution.

Co-construite avec BDO en France, premier cabinet d'audit, de conseil et d'expertise comptable à avoir adopté un statut de société à mission en 2021, l'Initiative Leadership à Impact montre la voie aux décideurs qui souhaitent inscrire l'impact positif au coeur de leur modèle économique.

[1]Etude Harris Interactive pour Impact France (2022) : Les Français et les entreprises engagées https://harris-interactive.fr/opinion_polls/quattendent-les-francais-des-entreprises-en-matiere-de-climat/

INITIATIVE
LEADERSHIP
IMPACT

CAP SUR
UN LEADERSHIP
À IMPACT

PASCAL LOROT
Président de l'Institut Choiseul

Éditorial

La productivité et la rentabilité ne sont plus les seuls attendus des entreprises. L'urgence de diriger autrement transforme aujourd'hui les organisations à tous les niveaux. Certaines entreprises se réinventent pour parvenir à aligner leur modèle aux grands enjeux économiques, écologiques et sociétaux de notre temps. D'autres ont inscrit l'impact positif au cœur de leur ADN et participent de façon directe au changement de paradigme.

Réunissant depuis plus de dix ans les dirigeants qui forgent l'économie de demain, l'Institut Choiseul prend le pouls des transformations qui modifient le tissu économique français, et a su développer une réelle expertise sur les questions du leadership. L' « impact » fait aujourd'hui partie du vocabulaire quotidien des dirigeants.

Mais quelles sont les caractéristiques et les défis spécifiques des entreprises dont le centre d'activité est au service d'un enjeu de société ? Comment le modèle « à impact » peut-il inspirer les entreprises de l'économie classique pour qu'elles aussi puissent renouveler leurs organisations et influencer positivement leur écosystème ? Peut-on conjuguer impact et rentabilité ?

L'Institut Choiseul a voulu (se) saisir (de) ces transformations. La présente étude a pour ambition d'incarner l'engagement de façon opérationnelle, pour montrer la voie aux dirigeants qui souhaitent participer à la transition écologique et sociale. Nous avons sondé plus de vingt décideurs, artisans de ces évolutions, pour comprendre comment leur quête de sens crée un nouveau modèle de leadership. Leurs témoignages illustrent le courage managérial de ceux qui choisissent de contribuer au changement.

Compiler ces conseils et bonnes pratiques revient aussi à appeler à une mobilisation de la communauté d'affaire française sur le sujet du leadership à impact. Ce souhait partagé a inspiré le présent partenariat entre l'Institut Choiseul et BDO en France. Premier groupe d'audit-conseil à avoir adopté un statut d'entreprise à mission, BDO en France lance un signal fort aux entrepreneurs qu'il accompagne et s'engage à guider ses clients vers une croissance durable.

Cette étude saura inspirer celles et ceux dont le modèle économique contribue à la résolution des grands défis sociaux et environnementaux de ce siècle.

Sommaire

7 **Éditorial**

11 **Préambule**

19 **01. L'IMPACT, NOUVEL ENJEU DU LEADERSHIP**

20 L'IMPACT POSITIF, CONDITION *SINE QUA NON* DE LA SURVIE DE L'ENTREPRISE

22 L'IMPACT, MODE D'EMPLOI

27 **02. LA MONTÉE EN PUISSANCE DES ENTREPRISES '*IMPACT NATIVE*'**

29 CHANGER LE MONDE, UN PROJET PORTEUR

31 DES ENTREPRISES CONFRONTÉES À DE MULTIPLES DÉFIS

41 **Conclusion**

45 **Table des matières**

46 **Annexe**

Préambule

QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE « À IMPACT » ?

Tous « impactants » ?

Toute entreprise – comme tout dirigeant – a par définition un impact, signale d'emblée Laure Verdeau, directrice de l'Agence Bio, mais *cet impact, encore faut-il le qualifier*. En quoi consiste-t-il concrètement ? Est-il négatif, positif – et le cas échéant, au regard de quels critères ?

Il y a plusieurs définitions de l'impact, précise Yohann Marcet, directeur général du pôle Expertises et Impact du groupe SOS. *La première, générale, s'applique à toute structure. Il s'agit de l'ensemble des externalités*[1]*, positives comme négatives, internes et externes, générées par une organisation donnée*.

La notion d'entreprise ou de leadership « à impact » postule d'emblée – son usage l'induit – que l'impact de ladite structure est positif. Est-ce à dire que la somme des externalités générées par l'entreprise est positive ou suffit-il d'œuvrer positivement via une action ou à l'aune d'un critère isolé pour pouvoir revendiquer le statut d'entreprise à impact ? La vocation de l'entreprise suffit-elle à déterminer son impact ? La formule est suffisamment elliptique pour donner lieu à des interprétations multiples. *Il règne une grande confusion autour de la notion d'impact*, observe Ludovic de Gromard, président fondateur de Chance[2]. *L'expression est totalement dévoyée au point de ne plus rien signifier*, déplore Mathieu Cornieti, président d'Impact Partners, pionnier de l'investissement à impact en Europe. *Chaque entreprise aujourd'hui revendique un impact positif*. Président fondateur de Recommerce, précurseur du reconditionnement depuis 2009, Pierre-Etienne Roinat partage son constat. *Parce que l'air du temps l'exige, chacun essaye aujourd'hui de se vêtir d'un 'habit' d'impact*. Il semble indispensable, dès lors, de tenter de définir ce qu'est « l'entreprise à impact ».

[1] L'externalité, ou effet externe, désigne le fait que l'activité de production ou de consommation d'un agent économique crée un avantage ou un désavantage à autrui, sans aucune contrepartie financière. Les externalités concernent les effets secondaires d'une activité principale et l'interaction entre un émetteur et un récepteur sans rémunération. Une externalité peut être positive ou négative. Les externalités positives désignent des situations où un acteur est favorisé gratuitement par les actions d'un tiers. Alors que les externalités négatives sont des situations ou un acteur est défavorisé par les actions d'un autre sans aucun dédommagement.
Source : Novethic, https://www.novethic.fr/lexique/detail/externalite.html

[2] Chance est une startup sociale visant à améliorer la mobilité professionnelle et sociale.

La RSE n'est pas l'impact

La majorité des dirigeants interrogés s'accordent sur ce point : l'impact ne doit pas être confondu avec la RSE. *Il ne suffit pas d'économiser X tonnes de CO_2 pour être une entreprise à impact*, estime Noël Bauza, président fondateur de Zei. *La conformité aux contraintes réglementaires relatives à la RSE ne tient pas lieu d'impact ; on peut être exemplaire en termes de reporting RSE sans avoir de réel impact*.

Directeur Impact et Innovation sociale chez Ïdkids, Pierre Arlaud convoque l'anglais pour opérer la distinction qui s'impose. *La RSE, c'est 'doing less bad', l'impact c'est 'doing more good'*, résume-t-il.

La RSE cela dit ne consiste pas uniquement à réduire ses externalités négatives, nuance Arnaud Naudan, président du directoire de BDO en France. *Elle embrasse aussi la responsabilité sociale et un enjeu de gouvernance. Intégrer la RSE au cœur de la stratégie de son entreprise implique de prendre des mesures qui auront un impact vertueux au sein de la société – l'impact vise effectivement à maximiser les externalités positives en prenant conscience d'une responsabilité collective.*

Peut-on se fier au reporting RSE ?

Pour Mathieu Cornieti, la fiabilité des données extra-financières soumises par les entreprises est largement discutable. *On fait dire ce que l'on veut aux chiffres, d'autant que la 'data' est produite par le propre management de l'entreprise,* souligne-t-il. *La marge d'interprétation est colossale – et personne ne vérifie vraiment dans la mesure où il n'y a pas de réels enjeux financiers à la clef. N'oublions pas qu'Orpea était l'une des entreprises les mieux notées de son secteur en matière d'ESG… Et quand bien-même les chiffres seraient incontestables, reflètent-ils ce qui se joue vraiment au sein d'une entreprise ? Pas nécessairement. Certains dirigeants par exemple font des pieds et des mains pour recruter une personne en situation de handicap mais s'empressent de négocier une rupture conventionnelle avec un salarié victime d'un AVC ou susceptible de sombrer dans l'alcoolisme.*

Pour fiabiliser la data mais aussi ne plus considérer l'ESG comme un 'dialogue actionnarial' hors-sol, Impact Partners a initié une nouvelle démarche d'évaluation ESG qui pourrait devenir un standard. Nous interrogeons directement tous les salariés de toutes nos participations sur ces enjeux ES et G via un questionnaire en ligne de 22 questions, à la fois 'quanti' et 'quali'. Cette approche permet d'intégrer tous les salariés dans les discussions ESG et de sortir du cercle restreint des 'boards'. Les résultats sont par ailleurs très éclairants pour les dirigeants qui apprennent de nouvelles informations (ils ne sont plus dans une simple logique de reporting) et peuvent ajuster leurs modes de fonctionnement le cas échéant en s'appuyant sur des éléments objectifs.

L'impact procède d'une intention

Ludovic de Gromard distingue trois catégories d'entreprises à impact :

- *Les entreprises ou organisations 'impact native' ; celles dont la mission est la résolution d'un problème social ou environnemental et qui n'auraient pas existé sans cela. Toutes les ONG par exemple sont par définition 'impact native'.*
- *Les entreprises opérant de fait dans un secteur positif – éducation, énergies renouvelables, etc. Elles ne sont pas nécessairement nées pour résoudre un problème social mais leur activité se trouve avoir un impact social ou environnemental positif.*
- *Les entreprises qui agissent volontairement pour le bien de la société ou de l'environnement indépendamment de leur vocation initiale, par-delà leur activité économique – c'est le cas des entreprises B Corp notamment ou des sociétés à mission.*

Selon lui, *la distinction entre la première et la deuxième catégorie se joue sur l'*intention *: le projet est-il d'abord de résoudre un problème social ou environnemental – ce qui peut se faire en gagnant de l'argent, ou de gagner de l'argent – tant mieux si c'est via une activité vertueuse ? Sans cette distinction, toutes les entreprises opérant dans le secteur de la santé sont à impact. Or ce n'est pas le cas. La rentabilité financière est-elle un moyen au service de l'impact positif ou l'impact positif est-il un moyen pour gagner de l'argent ? Veut-on maximiser l'impact sous contrainte d'un revenu minimum ou maximiser la rentabilité sous contrainte d'un impact minimum ? Ces questions déterminent dans laquelle de ces catégories se situe l'entreprise.*

Une entreprise à impact est une entreprise transformative

Pour Pierre Verlyck, directeur général de Pop School, entreprise de formation aux métiers du numérique, *avoir un impact, c'est être concrètement utile, c'est changer effectivement la vie des gens ou les dynamiques sur un territoire. Il y a un avant et un après l'action de l'entreprise en question et c'est ce différentiel qui caractérise l'impact.* Arnaud Naudan insiste également sur ce point. *Une entreprise qui a de l'impact est une entreprise en mesure de transformer objectivement son environnement. Ainsi, la mission de*

BDO, telle que nous l'avons récemment définie, est d'utiliser son influence pour amener son écosystème – en particulier ses clients – à adopter des pratiques plus éthiques, plus responsables et plus durables au service du 'bien commun'. BDO, précise-t-il, *est un cabinet d'audit, de conseil et d'expertise comptable international qui a la particularité d'avoir un modèle très local – avec 45 bureaux en France. La capacité de l'entreprise à diffuser des pratiques vertueuses au-delà des murs parisiens est déterminante car si les grands groupes, le plus souvent basés à Paris, sont en général déjà convaincus des enjeux relatifs à la durabilité et déjà engagés, ce n'est pas le cas de toutes les PME et TPE que nous accompagnons dans le cadre de relations de proximité privilégiées. L'entreprise à impact exerce une influence concrète sur son environnement ; elle conduit ses parties prenantes à se transformer dans son sillage,* résume Arnaud Naudan.

D'où l'importance, primordiale selon les témoins de cette étude, de la mesure de l'impact. De fait, *BDO a développé une solution permettant à toute entreprise d'évaluer de façon très robuste son impact,* indique Arnaud Naudan. Pour Noël Bauza, dont la startup a également mis au point une technologie permettant à toute entreprise de mesurer et d'optimiser son impact, quatre critères président à une évaluation pertinente. *Il faut se focaliser sur les résultats et non pas les moyens, il faut sélectionner un nombre d'indicateurs limités en lien avec le métier, les enjeux propres à une entreprise donnée doivent être pondérés par rapport au secteur et les données doivent être mesurées de manière relative. Aussi, nos référentiels s'adaptent sur mesure aux différentes activités pour permettre à toute entreprise de comprendre les enjeux clefs relatifs à son secteur et d'engager une transition efficace vers l'impact.*

Dans le cadre de l'entrepreneuriat social, du monde associatif et de l'économie sociale et solidaire, la mesure de l'impact est d'autant plus décisive que l'impact constitue la raison d'être de ces organisations, souligne Yohann Marcet. *Cette mesure détermine l'efficacité et donc la pertinence, l'utilité d'une organisation. Il ne suffit pas d'avoir une intention positive pour avoir un impact positif. Il y a aujourd'hui une vraie concurrence dans le domaine de l'impact. Or, dans un contexte de rigueur budgétaire, chaque euro dépensé doit l'être de la meilleure des manières, d'où la nécessité de se demander concrètement quelles sont les solutions qui fonctionnent le mieux. Au groupe SOS, nous arbitrons l'allocation des fonds en prenant en compte tout autant les résultats financiers que l'impact de chaque structure dans une logique 'd'additionnalité' complémentaire de 'l'intentionnalité'. L'enjeu est de savoir que chaque euro investi dans un projet va permettre de démultiplier son impact au bénéfice de l'enjeu ciblé auquel nous tentons de répondre.*

Vers un statut officiel d'entreprise à impact ?

L'impact est un mot-valise de plus en plus galvaudé, souligne Jean Moreau, président fondateur de la startup Phenix dont la vocation est de lutter contre le gaspillage alimentaire et co-président du Mouvement Impact France. *C'est l'une des raisons pour lesquelles nous avons lancé le Mouvement Impact France* – association fédérant, en contrepoint des organisations patronales traditionnelles, les entrepreneurs et dirigeants mettant l'impact écologique et social au cœur de leur entreprise. *Nous voulions notamment préserver le sens du terme 'impact' et nous assurer qu'il ne soit pas dénaturé par des acteurs faisant de 'l'impact-washing'*. Les acteurs du Mouvement militent de fait pour la création d'un statut dédié aux entreprises dont le modèle est entièrement tourné vers l'impact positif et la résolution de grands défis sociaux et environnementaux, et qui participent ainsi concrètement à la recherche du bien commun. *Ces structures sont engagées dans quatre domaines*, précise Jean Moreau :

- *Elles ont un impact social positif – et sont dont concrètement engagées en matière de diversité, d'inclusion, d'insertion, etc.*
- *Elles ont un impact environnemental positif que l'on peut chiffrer à travers un bilan carbone, notamment.*
- *Elles ont une gouvernance participative – le pouvoir est véritablement partagé entre les différentes parties prenantes (les managers, les investisseurs, les financeurs, les salariés et les partenaires). Ainsi, illustre-t-il, au-delà des organes de gouvernance classiques, nous avons créé chez Phenix un comité d'utilisateurs – l'objectif étant de recueillir leurs attentes, leurs besoins, leurs avis – et nous sommes en train de créer un comité des parties prenantes – rassemblant des associations caritatives partenaires, des utilisateurs de notre application antigaspi, des prestataires, etc. – et un comité d'impact extra-financier.*
- *Elles partagent la richesse. Plutôt que d'être capturée par quelques personnes au sein du capital, la création de valeur est répartie entre les entrepreneurs, les financeurs et les travailleurs selon une logique un tiers, un tiers, un tiers. Ce n'est pas encore le cas chez Phenix, précise-t-il. Toutefois, l'agrément ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale) dont nous bénéficions nous engage à une lucrativité limitée, via deux engagements forts : une échelle de salaires statutairement encadrée de 1 à 7 et un engagement à ne pas redistribuer plus de la moitié du profit en dividendes aux actionnaires. La moitié de notre résultat net est donc réinjectée dans d'autres projets de croissance ou des projets associatifs solidaires partenaires de Phenix.*

Manifeste du
Mouvement Impact France

L'urgence sociale et écologique nous appelle à changer de modèle pour répondre aux besoins de tous et toutes, pour faire mieux avec moins. Entrepreneurs, nous pensons que le succès de la transition écologique et sociale repose sur un nouveau type d'entreprises qui se développent, en préservant le capital écologique et social de l'humanité.

Notre mouvement a réuni depuis dix ans une communauté de pionniers qui ont démontré qu'un autre modèle est possible et que des entreprises pouvaient grandir en respectant les quatre piliers :

- Impact Social – en revendiquant un rôle sociétal dans son cœur de métier, en interne vis-à-vis de ses salariés et en externe avec des services et produits inclusifs.
- Impact Écologique – en engageant une véritable transition en matière d'éco-consommation et d'éco-conduite, dans l'entreprise et auprès de ses parties prenantes.
- Partage de la valeur – avec une stratégie financière éthique, fondée sur des modes de gestions équitables et transparents (transparence des écarts de rémunération, échelle de rémunération proportionnée, partage de la valeur avec les fournisseurs et les salariés).
- Partage du pouvoir – en instaurant un principe de gouvernance éthique avec une transparence décisionnelle, une parité de genre et de hiérarchie dans les instances de décision et l'intégration de l'entreprise dans son écosystème territorial.

Tous les jours, ces entreprises prouvent que l'efficacité économique peut se conjuguer avec justice sociale et transition écologique. Elles ont aujourd'hui la responsabilité de transmettre leur modèle pour que toute entreprise puisse s'engager concrètement dans cette dynamique.

C'est pourquoi les entrepreneurs à impact social et écologique ont choisi de réunir autour d'eux toutes les entreprises et les acteurs économiques qui s'engagent dans la transition sociale et écologique sous une nouvelle bannière : celle du Mouvement Impact France, 1er réseau lobbying et business des acteurs économiques à impact social et écologique.

Le temps est à présent venu de passer de la logique de pionniers à la norme.
Les entreprises doivent entendre l'appel de la jeunesse pour un changement immédiat. Elles doivent prendre leurs responsabilités pour assurer leur avenir et celui de la planète. La capacité à attirer les jeunes talents, à renouer avec la confiance des consommateurs, à investir de nouveaux marchés, dépendra de cela.

Le Mouvement Impact France porte en ce sens un double projet entrepreneurial et politique, qu'il entend inscrire dans une perspective européenne et internationale pour contribuer à une société plus juste, plus solidaire et plus durable.

01.

L'IMPACT, NOUVEL ENJEU DU LEADERSHIP

L'IMPACT POSITIF, CONDITION *SINE QUA NON* DE LA SURVIE DE L'ENTREPRISE

On ne pourra plus être un leader de demain sans être un leader 'à impact', affirme Mathias Vicherat, directeur de l'Institut d'études politiques de Paris. De fait, face à l'urgence écologique et climatique, dans un contexte marqué par l'explosion des indicateurs de mesure des inégalités, l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise la pressent dorénavant de mettre à profit l'influence qu'elle exerce *de facto* sur son environnement pour contribuer à construire un monde meilleur ; plus juste et plus durable pour les générations futures. *On assiste aujourd'hui à une prise de conscience générale de la nécessité d'adopter des pratiques durables,* observe Arnaud Naudan. *Les grandes entreprises, plus contraintes réglementairement mais aussi plus visibles que d'autres – et dont la réputation est donc plus sensible – sont pour la plupart déjà engagées dans une dynamique d'impact. Or l'engagement d'une entreprise implique celui de ses partenaires et fournisseurs… ne pas s'engager aujourd'hui dans cette voie, c'est prendre le risque d'être sanctionné par ses clients demain.* Yohann Marcet abonde dans ce sens. *Les actuels et futurs consommateurs et collaborateurs de l'entreprise ne laissent plus rien passer,* souligne-t-il. *Il en va de la survie de toutes les organisations de se transformer fondamentalement – les récents scandales qui ont frappé Orpea et Korian en sont d'éclatantes illustrations.* Dans ce contexte inédit, *l'impact positif, qui constituait hier encore un bonus d'image, est devenu un impératif stratégique pour toute entreprise,* résume Mathias Vicherat.

Un ressort d'attractivité pour les futurs collaborateurs…

À l'heure où le travail salarié ne fait plus rêver, où la soumission de principe à une autorité hiérarchique n'est plus qu'un lointain souvenir, où la soif d'idéal l'emporte sur la recherche de sécurité financière, « l'impact » apparaît comme un puissant levier d'attractivité. *Quand on observe les éléments de motivation à la sortie des grandes écoles on constate, et c'est assez nouveau, que la question du sens et de l'impact environnemental et social de l'entreprise sont beaucoup plus prioritaires que le salaire. Dans la guerre des talents, les entreprises vont être obligées de se 'mettre au pas' pour attirer les meilleurs*, signale Mathias Vicherat.

Un principe de motivation pour l'interne

L'impact positif est également un facteur de fidélisation et de mobilisation des collaborateurs de l'entreprise. Il constitue une boussole indispensable dans un contexte marqué par une quête de sens affectant directement la performance de l'entreprise. Un salarié doutant de l'utilité de son travail est sujet au désengagement, voire au burn-out. À l'inverse, un salarié convaincu d'œuvrer dans un but supérieur à la fonctionnalité objective de la tâche qui lui incombe s'investit pleinement dans son travail, voire redouble de motivation. Une entreprise à impact, c'est une entreprise inspirante et valorisante pour ses salariés, fédérés par un objectif commun, mus par une ambition qui dépasse le cadre de leur intérêt personnel.

Un engagement plébiscité, sinon exigé, par les clients

Si l'impact attire les talents, il attire aussi les clients. Dès 2019, près des deux tiers des consommateurs dans le monde (63 %) déclaraient préférer acheter des biens et des services à des entreprises défendant leurs valeurs et leurs convictions personnelles[1]. Pour le consommateur citoyen, un achat est un vote ; il dit à quelles valeurs il adhère en remplissant son panier. Les consommateurs favorisent donc les entreprises dont ils connaissent et estiment l'engagement. Au-delà de la prime qu'ils accordent, dans leurs décisions d'achat, aux entreprises à impact, les consommateurs sont aujourd'hui en quête de produits et de services durables leur permettant d'assumer leur propre responsabilité vis-à-vis de la société. De la même manière, les entreprises consommatrices de biens et services sont en attente de solutions optimisées par rapport à leurs propres enjeux ESG – et sélectionnent désormais leurs fournisseurs à l'aune de ce critère. Un cercle vertueux de l'impact s'est enclenché.

[1]La 14ème édition du rapport d'Accenture Strategy, « Global Consumer Pulse Research - From Me to We : The Rise of the Purpose-led Brand » (2019) a analysé les réponses de près de 30 000 consommateurs dans le monde pour évaluer leurs attentes vis-à-vis des marques et des entreprises.

L'IMPACT, PUISSANT LEVIER DE RENTABILITÉ

Dans quelle mesure, et pour quelles raisons, l'impact positif s'avère-t-il financièrement rentable ? Chiffres à l'appui, Noël Bauza éclaire ces questions :

- *Selon une étude France Stratégie de 2016, l'impact procure un gain de compétitivité de l'ordre de 13 % aux entreprises concernées.*
- *Les économies mais aussi le gain de productivité résultant d'une motivation accrue du personnel et d'une attractivité plus forte des talents sont également déterminants (étant notamment établi qu'un salarié non motivé coûte en moyenne 13 340 € à une entreprise chaque année - étude IBET 2018 et Cone Communications, CSR Study, 2017).*
- *La réputation d'une entreprise relève à 43 % de son impact d'après une étude menée en 2017 par le Reputation Institute.*
- *Comme l'établit un rapport Ademe-Greenflex de 2019, 80 % des Français ont déjà modifié leurs habitudes de consommation en faveur d'entreprises à impact. De fait, l'impact contribue à la croissance du chiffre d'affaires d'une entreprise en attirant potentiellement davantage de clients.*
- *Le règlement Taxonomie européen déjà partiellement en vigueur vise à favoriser l'investissement dans les activités 'vertes'.*

L'IMPACT, MODE D'EMPLOI

Si les vertus de l'impact sont clairement établies, son orchestration n'en est pas moins ardue. Pour Arnaud Naudan dont la vocation est précisément d'accompagner les organisations dans la définition et le déploiement de leur stratégie d'impact, *la démarche repose sur quelques fondamentaux. La formalisation de la raison d'être de l'entreprise, l'analyse de matérialité, l'engagement manifeste de la direction et la mesure systématique de l'impact sont notamment, de son point de vue d'expert, incontournables et déterminants.*

Établir la raison d'être de l'organisation

Il me semble très difficile de définir une stratégie d'impact sans s'être posé préalablement la question de sa raison d'être, pointe Arnaud Naudan*. En quoi le monde serait-il moins bien si l'entreprise n'existait pas ? Chaque leader devrait aujourd'hui se poser cette question.*

La mission « Entreprise et Intérêt général » confiée en 2018 par Bruno Le Maire à Nicole Notat et Jean-Dominique Senard a donné lieu au rapport *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*, précisant que l'entreprise, confrontée à des défis environnementaux et sociaux inédits, était désormais investie d'une raison d'être non réductible au profit. Dans la foulée de la Loi Pacte promulguée à l'issue de ce rapport préliminaire, de nombreuses organisations ont entrepris de définir leur raison d'être. Établissant la vocation et précisant le rôle que l'entreprise entend jouer au sein de la société, la raison d'être, en réponse à la quête collective de sens, constitue à la fois une boussole orientant toute la stratégie de l'entreprise et un repère permettant de ne jamais perdre de vue ce pour quoi l'entreprise fait ce qu'elle fait. C'est aussi un ancrage pour l'interne – *la raison d'être de l'entreprise est une raison d'y être,* observe Bris Rocher, président du groupe Rocher. Trois règles d'or président, selon lui, à la définition de la raison d'être : *il faut l'ancrer, d'abord, dans les racines de l'entreprise – aucun concurrent ne devrait pouvoir se l'approprier, il faut veiller parallèlement à ce que la vocation de l'entreprise réponde à un défi de la société, et il faut s'assurer enfin qu'elle repose sur un socle de valeurs qui ne sera pas amené à varier dans le temps en dépit des mutations actuelles.*

Ajuster la stratégie aux spécificités de l'entreprise

Une entreprise doit faire des choix et se focaliser pour avoir de l'impact, estime Bris Rocher. *Il ne s'agit pas d'être responsable de tout mais d'apporter sa pierre à l'édifice sur un domaine ciblé, là où les valeurs et les savoir-faire de l'entreprise peuvent être les plus utiles à la collectivité.* Arnaud Naudan partage son point de vue. *La bonne stratégie d'impact est relative*, selon lui, *aux spécificités des enjeux et des moyens d'une entreprise donnée. Où peut-on avoir de l'impact ? Il faut, pour répondre à cette question, interroger l'ensemble de ses parties prenantes et croiser leurs attentes avec les moyens susceptibles d'être déployés,* détaille-t-il. C'est le principe de l'analyse de matérialité consistant à recenser, croiser et hiérarchiser les priorités de l'entreprise et de ses parties prenantes. L'objectif : permettre à l'entreprise de choisir le ou les combat(s) le(s) plus pertinent(s) à mener.

L'avènement des sociétés à mission

La qualité de société à mission introduite par la loi PACTE permet aux entreprises qui le souhaitent d'aller plus loin encore en se dotant statutairement d'une raison d'être intégrant la prise en compte des impacts sociaux, sociétaux et environnementaux de leurs activités. Si les entreprises volontaires n'ont pas besoin de modifier leur forme juridique pour devenir des sociétés à mission, elles doivent cependant faire évoluer leurs statuts pour y inclure (1) la raison d'être de l'entreprise, (2) les objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité ainsi que (3) les modalités du suivi de l'exécution des missions. Pour les entreprises de plus de 50 salariés, un comité de mission, distinct des organes sociaux et comptant au moins un salarié, doit être mis en place. Il est chargé de contrôler l'adéquation entre la raison d'être de l'entreprise et ses pratiques et d'en faire le suivi par un rapport annuel.

Bris Rocher, dont l'entreprise a fait figure de précurseur en adoptant le statut de société à mission et qui vient de remettre au gouvernement un rapport ministériel destiné à établir un premier bilan sur la qualité d'entreprise à mission, perçoit ce changement de « qualité » comme un formidable atout, tant en termes de culture d'entreprise que de mobilisation interne. *La mission, c'est le combat dans lequel on va engager l'entreprise, l'étoile du Nord. La mission éclaire la voie. C'est d'autant plus essentiel aujourd'hui que nous évoluons dans un brouillard total. Diriger ce n'est pas se contenter de gérer, c'est indiquer une direction. Le rôle du dirigeant est d'éclairer la voie pour l'ensemble des collaborateurs. J'attribue nos très bons scores de satisfaction interne*

à la puissance du levier que constitue la mission. Par ailleurs, devenir entreprise à mission a créé une nouvelle dynamique interne, cela a permis d'embarquer, sur le même plan, toutes les marques qui avaient tendance jusqu'alors à marcher dans les pas d'Yves Rocher.

Pour Arnaud Naudan, *devenir une société à mission, c'est aligner l'enjeu d'impact positif et l'enjeu de performance et faire en sorte que la problématique de durabilité soit au cœur de la stratégie.* Chez BDO, devenue en 2021, sous son impulsion, la première entreprise à mission dans le secteur de l'audit-conseil en France, *pas une seule décision stratégique n'est prise sans que l'on ne se pose la question de sa soutenabilité et de son impact sur l'écosystème,* témoigne-t-il. *Notre mission, dont la définition a été déterminante, est d'utiliser notre influence pour amener nos clients à s'engager à leur tour et de nous engager en interne dans ce sens. La définition de cette mission a donné lieu très concrètement à de multiples changements internes. Nous avons adopté une charte de télétravail qui donne la possibilité aux collaborateurs de travailler à distance jusqu'à 4 jours par semaine et jusqu'à 4 semaines consécutives sur le lieu de leur choix, en France métropolitaine. Les modalités de recrutement ont été revues – nous avons notamment monté un partenariat avec une plateforme nous permettant de recruter sans CV, sur les softskills et le potentiel, via un système de 'gamification', pour ouvrir le cabinet à de nouveaux talents, ce qui était l'un de nos enjeux. Nous avons écarté certains projets de croissance externe, estimant qu'ils n'étaient pas adaptés aux objectifs fixés par la mission. Nous avons développé de nouvelles offres – nous lançons en 2023 une plateforme automatisant la réalisation du bilan carbone des entreprises. J'ai recruté des experts de l'ESG. Chacun de nos collaborateurs quel que soit son métier est sensibilisé et formé aux enjeux. Nous multiplions les prises de parole destinées à promouvoir la durabilité… La mission est très structurante.*

Pierre Arlaud qui a engagé Ïdkids sur le chemin de l'entreprise à mission considère que le statut visé *n'est pas une fin en soi* mais perçoit la démarche comme *un principe de motivation. C'est un levier de mobilisation des collaborateurs au service de l'amélioration de nos pratiques.*

Donner au sujet l'importance qu'il mérite

Le sujet est tellement crucial et tellement transversal, que c'est le CEO qui a vocation à l'incarner au sein de l'entreprise, souligne Bris Rocher. C'est un fait, l'ambition de l'entreprise en la matière doit être portée au plus haut niveau pour impulser la transformation nécessaire. Le dirigeant doit non seulement porter le sujet mais le porter avec conviction, Arnaud Naudan insiste sur ce point. *Pour qu'une stratégie d'impact fonctionne, il faut que le dirigeant l'incarne et qu'il l'incarne avec authenticité. L'efficacité de la démarche dépend grandement du 'tone of the top'. Le discours doit être crédible et doit être répété pour infuser au sein d'une organisation.*

Donner au sujet l'importance qu'il mérite, c'est aussi le placer au cœur de la stratégie globale de l'entreprise. *L'impact se fonde sur une stratégie globale, déployée de façon systémique à tous les niveaux de l'organisation,* ajoute Arnaud Naudan. Pierre Arlaud en témoigne. *Chez Ïdkids, l'impact repose sur une démarche transversale. Il s'exerce sur des leviers très différents. En tant que directeur Impact et Innovation sociale, ma mission est de systématiser, d'approfondir, de professionnaliser, d'accompagner, de fédérer et d'animer la recherche d'impact social dans toutes les filiales et tous les métiers du groupe.*

Parce que la réussite de l'entreprise dont le dirigeant est déterminé à avoir un impact positif ne repose plus exclusivement sur son résultat financier mais aussi, désormais, sur la mesure de cet impact, c'est toute la stratégie de performance qui doit être revue et appréhendée selon un angle plus large, intégrant de nouveaux critères extra-financier.

L'ampleur de la démarche est telle qu'elle nécessite, souvent, un accompagnement *ad hoc. Que ce soit en recrutant un Chief Impact Officer ou en passant par des cabinets extérieurs, il faut se faire aider,* recommande Julie Davico-Pahin.

Mesurer l'impact

Incontournable prérequis à la définition d'une stratégie d'impact, le diagnostic permet de mesurer, sujet par sujet, le degré de maturité de l'entreprise par rapport aux enjeux environnementaux et sociaux, à l'aune des référentiels établis. Objectiver la situation – ce qui implique de rassembler un maximum de données scientifiques – permet de se projeter, de définir une feuille de route. C'est à partir de cet état des lieux initial que l'entreprise pourra ensuite évaluer sa progression. *Les mesures sont la clef du progrès de l'impact,* note Pierre Arlaud. *Aussi enrichissons-nous continuellement la grille de lecture de notre impact social et environnemental. Les indicateurs sont nombreux, de l'évolution du bilan carbone au développement des produits éco-conçus, en passant par le développement des business sociaux ou l'implication des collaborateurs sur le sujet.*

Expert du sujet, Yohann Marcet souligne par ailleurs que *les mesures attestent – ou non – la réalité de l'impact* et donc la pertinence de la démarche dédiée. Selon Noël Bauza, *seules des données objectives, dont la matérialité est avérée, justifient qu'une entreprise communique sur son impact.* Yohann Marcet est formel : *les organisations qui se réclament d'un impact qu'elles n'ont pas prennent le risque d'être sévèrement sanctionnées.*

02.

LA MONTÉE EN PUISSANCE DES ENTREPRISES '*IMPACT NATIVE*'

Pour avancer dans leur transition vers plus de soutenabilité, les entreprises traditionnelles ont besoin d'entreprises 'impact native' ; nées de l'impact et dont la mission est de résoudre un problème environnemental ou social, souligne Rémi Said, associé cofondateur du fonds Impact chez Partech. De fait, depuis quelques années, la création d'organisations dites *'impact native'* se multiplie à mesure que l'écosystème de l'impact positif se structure. Mus par de fortes convictions, massivement soutenus par des consommateurs adhérant à leurs valeurs et par un nombre croissant d'investisseurs, les dirigeants de ces structures atypiques font face à des défis spécifiques. Leur enjeu est immense puisqu'ils ont vocation à démontrer la pertinence d'un nouveau modèle économique et à être puissamment moteurs de la transformation qui s'impose aujourd'hui à toute entreprise avec une acuité inédite.

Si l'impact d'une structure ne saurait se résumer à sa vocation, l'entreprise *'impact native'* se définit cependant avant tout par son intentionnalité. *L'entreprise, dans sa mission et son intention, doit avoir l'objectif clair de contribuer concrètement à l'amélioration de la société,* précise Rémi Said qui distingue dans ce cadre deux types d'acteurs : *les entrepreneurs engagés pour accélérer la transition écologique, qui interviennent sur des thématiques diverses : chaîne de valeur industrielle, énergie, recyclage, chaîne de valeur agricole, environnement, mobilité, etc. – et les entrepreneurs engagés pour améliorer l'inclusion économique ; qui oeuvrent notamment en faveur de l'accès à l'emploi, aux financements, à l'éducation, ainsi que dans tout ce qui est relatif à la santé – leur action est déterminante à l'heure où se creusent les inégalités.*

CHANGER LE MONDE, UN PROJET PORTEUR

Des entreprises riches de sens

Tandis que les crises se succèdent, que les structures traditionnelles se délitent et que les repères volent en éclat, à l'heure où la plus grande inquiétude et la plus grande confusion règnent, la quête de sens s'impose comme une priorité. Amenant chacun à se questionner sur ses choix de vie, voire à les remettre en question, elle se traduit notamment par de multiples reconversions. Selon une étude IFOP d'avril 2022[1], 87 % des Français seraient prêts à changer de métier dans les prochaines années.

Pourquoi travaillons-nous ? L'ambition que nous servons justifie-t-elle l'engagement qu'elle impose ? Est-elle alignée avec nos aspirations et nos valeurs ? Une étude réalisée par Chance en septembre 2020 établissait que 63 % des Français souffraient du manque de sens de leur travail. D'après la quatrième édition du Baromètre Talents publié par le BCG[2], 86 % des jeunes diplômés cherchent en priorité un travail en phase avec leurs valeurs et 52 % souhaitent exercer un métier qui serve l'intérêt général. *Avant de fonder Phenix*, témoigne Jean Moreau, *j'ai travaillé pendant cinq ans en fusions-acquisitions dans une grande banque d'affaires. Je n'étais absolument pas malheureux mais mon activité manquait de sens à mes yeux. La finalité ne me semblait pas justifier l'énorme investissement nécessaire. J'ai été rattrapé à 30 ans par une 'crise de sens' ; j'avais la volonté d'avoir un impact ; de 'make the world a better place'.* Rendre le monde meilleur, c'est précisément la vocation de Phenix et de toute entreprise *'impact native'*. Comment ne pas souscrire à un tel projet ?

...attractives et influentes par nature

Parce qu'elles sont autant de réponses à la quête du sens qui se généralise, les entreprises *'impact native'*, suscitent de nombreuses vocations et attirent massivement les talents. *Notre CV-thèque déborde*, se réjouit

[1] Etude IFOP pour Orientaction - https://www.orientaction-groupe.com/augmentation-nombre-reconversions-professionnelles-bilan-competences/

[2] Une étude menée conjointement par le BCG et la Conférence des grandes écoles résultant d'une vaste consultation menée en mars 2021 - https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2021-05/RAPPORT%20IPSOS%20-%20BCG%20CGE%20-%20aspirations%20professionnelles%20des%20jeunes%20talents.pdf

Jean Moreau. *Nous n'avons aucun problème à sourcer et recruter de bons candidats. Notre positionnement est un ressort d'attractivité ; le fait de sauver plus de 150 000 repas par jour constitue en soi une puissante motivation dépassant n'importe quel storytelling ou charte de valeurs. Certains collaborateurs recrutés à des postes clefs ont accepté de nous rejoindre alors que cela impliquait de sacrifier jusqu'à 30 % de leur rémunération. Au-delà du recrutement,* ajoute-t-il, *il est plus facile de fédérer, d'animer et de fidéliser une équipe autour d'un sens précis et porteur.* Pierre Verlyck en témoigne également. *Pop School est moins compétitive que d'autres en termes de salaires mais cela est compensé par le sens que nous offrons à nos collaborateurs,* indique-t-il. *Notre projet attirant des personnes partageant la sensibilité à la cause et portant les mêmes convictions, nos équipes sont passionnées et engagées,* ajoute Christel Jaffres, fondatrice du Réseau Les Bergers.

La nature même de l'entreprise génère du « goodwill », pointe par ailleurs Ludovic de Gromard. *Chance est aujourd'hui une communauté de 15 000 personnes et entreprises engagées au service d'une mission sociale ancrée dans la solidarité. Notre projet nous rend littéralement aimables et nous donne accès à des gens auxquels nous n'aurions pas eu accès si notre vocation n'avait pas été sociale.* Jean Moreau partage son constat. *Les sujets que nous portons résonnent à un très haut niveau en dépit de notre petite taille économique. Nous bénéficions de fait d'une capacité d'influence significative auprès des décideurs mais aussi d'une excellente couverture médiatique 'naturelle'.* Pour Christel Jaffres, *être une entreprise à impact ouvre des portes. Tous ceux qui sont sensibles à la cause sont heureux d'apporter sous des formes différentes leur contribution ponctuelle au projet.*

DES ENTREPRISES CONFRONTÉES À DE MULTIPLES DÉFIS

En phase avec les enjeux et en prise avec les aspirations du moment, les entreprises *'impact native'* sont portées par leur vocation même, c'est un fait. Leur succès n'en est pas garanti pour autant. Pour assurer l'impact de leur projet, les dirigeants de ces entreprises (encore) atypiques doivent relever de multiples défis propres aux particularités de leur modèle.

Trouver le juste positionnement

Qu'apportent-ils vraiment ? Cela doit être initialement clarifié, préconise Antoine Hubert, président fondateur d'Ÿnsect. *Trop d'entrepreneurs présentent des projets confus car inutilement multidimensionnels*, témoigne Rémi Said. *Il faut être très clair, dès le début, sur ce que l'on veut faire. Quel est l'enjeu principal ? Quel que soit le champ d'intervention de l'entreprise, son impact doit être précisément qualifié,* estime-t-il. *Quel est l'indicateur quantitatif spécifique qui caractérise l'intention ?* C'est pour lui *une question essentielle*.

Or, Ludovic de Gromard le souligne, *il est d'autant plus difficile de définir un 'product market' que l'on est contraint par la volonté de résoudre un problème social ou environnemental.* Trouver le juste modèle implique une certaine agilité puisqu'il faut assumer parfois de faire évoluer son projet initial. Jean Moreau en témoigne. *Le projet Phenix était initialement de connecter des consommateurs avec des consommateurs. Nous avons depuis pivoté vers un modèle B2B plus pertinent en avançant par itérations successives.*

Indépendamment de la question de l'offre, *la lisibilité d'un projet 'à impact' n'est pas évidente,* pointe encore Ludovic de Gromard. *Chacun tend pour se rassurer à catégoriser les gens et les choses. Or l'entreprise 'impact native' n'est ni une ONG, ni une entreprise traditionnelle. Les modèles hybrides ne sont pas toujours bien compris même si la culture du sujet évolue. La plupart des investisseurs traditionnels attendent d'une entreprise qu'elle soit totalement dédiée à la recherche de profit. Les philanthropes font des dons mais ne sont pas a priori dans des logiques d'investissement. Le monde social 'non profit' nous prend pour de 'grands méchants capitalistes' et le monde 'for profit' traditionnel nous prend pour des altermondialistes,* résume-t-il. Difficulté partagée par la plupart de ses pairs. *Comment 'rentrer dans des cases' susceptibles d'être comprises par les fonds ? C'était l'un de nos enjeux,* se souvient Antoine Hubert. *En créant Phenix, j'ai souhaité dépasser l'opposition entre le monde des ONG, des associations, du non-marchand – trop éloigné de ma culture et présentant à mes yeux certaines limites intrinsèques – et le capitalisme, parfois sauvage ou caricatural, que l'on peut expérimenter dans la sphère de la finance,* explique Jean Moreau. *J'étais convaincu de la pertinence d'une voie médiane permettant*

de dépasser cette opposition et de créer une entreprise privée dans laquelle l'argent n'est pas tabou, cherchant à être rentable, à créer de l'emploi, tout en s'inscrivant dans une dynamique d'intérêt général. La situation a évolué depuis – les entreprises 'impact native' ou à mission constituent une catégorie de mieux en mieux identifiée – mais il y a dix ans, la finance verte ou l'impact investing n'était pas encore à la mode et ce n'était pas facile de convaincre investisseurs et partenaires.

La problématique du positionnement se joue également en interne, au niveau du recrutement et de la gestion des ressources humaines. *L'impact implique de fait une certaine forme de militantisme incarné par l'entrepreneur et ses équipes qui ont vocation à faire bouger les lignes,* souligne Julie Davico-Pahin, présidente fondatrice d'Ombrea. *Mais l'entreprise 'impact native' s'inscrit dans une logique de performance,* poursuit-elle. *Les collaborateurs ne doivent donc pas confondre structure caritative et entreprise à impact.* Jean Moreau, qui a souhaité instaurer chez Phenix *un esprit familial,* insiste lui aussi sur la nécessité de *trouver le bon niveau de curseur entre une forme de militantisme et une culture startup.* Plus prosaïquement, se pose la question des salaires. Si la vocation de l'entreprise *'impact native'* séduit par principe un grand nombre de candidats, *le recrutement n'est pas si facile*, constate Mathieu Cornieti. *Tous les talents ne sont pas en mesure d'assumer une rémunération en deçà des grilles classiques,* indique Jean Moreau. *De ce fait, alors que nous avons longtemps considéré, comme c'était la coutume au sein de l'écosystème de l'impact, que la vocation de l'entreprise justifiait un décrochage par rapport à la grille de salaires des startups traditionnelles, nous nous sommes peu à peu alignés sur les salaires du marché de l'emploi traditionnel, notamment pour les talents 'Tech', très recherchés et plus difficiles à trouver et à fidéliser.*

Pierre Verlyck relève, quant à lui, une potentielle difficulté de positionnement commercial. Pour Pop School, *l'étiquette « impact » est parfois à double tranchant. Nos formations sont initialement dédiées aux demandeurs d'emploi mais nous souhaitons élargir notre cible en nous ouvrant à d'autres apprenants aux profils plus classiques. Or, ils sont susceptibles d'être tenus à distance par notre vocation dans la mesure où ils ne s'identifient pas à nos cibles prioritaires. Même si nous sommes, dans un sens et pour certains, une « école de la deuxième chance dans le numérique », nous dispensons un enseignement de grande qualité et ne voulons pas être perçus comme une formation au rabais.*

Défricher de nouveaux territoires

Quand on a un positionnement atypique, des méthodes innovantes et qu'on sort des cadres classiques, il n'est pas facile de s'imposer, observe Pierre Verlyck, *il faut défricher*. Et défricher implique en premier lieu de convaincre. *Il faut évangéliser le marché pour le faire monter en maturité,* précise Jean Moreau qui se souvient *avoir eu du mal à imposer sa crédibilité. Notre proposition n'était pas perçue comme un 'must have' mais comme un 'nice to have' et ne semblait pas prioritaire à nos interlocuteurs. Être pionnier constitue en soi une difficulté* qui vient renforcer l'enjeu de lisibilité du positionnement. Noël Bauza souligne le caractère essentiel de la communication. *Contrairement au dirigeant d'entreprise classique qui 'fait la promotion de sa marque', le leader 'impact native' a vocation à éclairer une problématique et à faire la pédagogie d'une solution inédite, parfois complexe, dont il doit imposer la pertinence.* La clarté, la justesse et la force de ses convictions – et de la vision qui en découlent – sont à ce titre déterminantes.

Pour faire bouger les lignes, l'entrepreneur *'impact native'* ne se contente pas de communiquer. *Nous avons dû concevoir et développer toutes les technologies, inventer l'écosystème, faire évoluer la réglementation, créer une université interne pour former nos collaborateurs aux métiers très spécifique qui sont les nôtres,* détaille Antoine Hubert. *Défricher de nouveaux territoires nécessite une énergie considérable…*

Se doter de moyens à la hauteur de l'ambition

Christel Jaffres s'en réjouit : *en France, nous avons aujourd'hui l'opportunité, avec un projet 'à impact', de bénéficier d'aides et de subventions. Ces projets suscitent un intérêt grandissant chez les investisseurs.* Résultant notamment de la montée en puissance des enjeux ESG, le phénomène est relativement récent. *En 2007, l'impact investing n'existait pas encore. Aujourd'hui les gens n'ont plus que cela à la bouche,* observe Mathieu Cornieti. *Il y a, depuis 2018, un afflux massif de capitaux vers la finance responsable – mettre la finance au service de la planète est devenue une tendance de fond,* constate Jean Moreau.

Désormais bien identifiées par les financeurs, les entreprises *'impact native'*, bénéficient aujourd'hui d'une attention particulière, notamment de la part des fonds dédiés dont la création se multiplie. *L'enjeu des entreprises nées il y a cinq ans qui était de convaincre du bien-fondé et de l'importance de leur démarche est dernière nous,* observe Rémi Said. *Beaucoup d'entreprises à impact qui ont fait leurs preuves en validant leur mission et leur modèle arrivent actuellement au stade où elles vont devoir accélérer drastiquement leur croissance. L'enjeu pour elles va être de se structurer pour devenir des leaders européens et mondiaux. Notre vocation chez Partech est de les accompagner dans ce changement d'échelle en leur apportant, plus que de l'argent, un réel soutien stratégique dans le cadre d'un véritable partenariat.*

Malgré le nouvel engouement suscité par l'impact, le financement des projets demeure, selon Antoine Hubert, un sujet critique. *Même si la notion est de plus en plus en vogue, il n'y a pas encore suffisamment de fonds dans l'impact et pas suffisamment de fonds industriels au sens large,* regrette-t-il. *Or, pour répondre aux grands enjeux climatiques, il va falloir innover et investir dans des tonnes d'infrastructures plus chères que le digital.* D'où la récente création de Start Industrie, alliance de startups industrielles issues de secteurs variés, dont il est le porte-parole. L'objectif du groupement est de favoriser l'émergence et

LES FONDAMENTAUX DE L'INVESTISSEMENT À IMPACT

En France, précise Mathieu Cornieti qui préside depuis sa création la Commission Impact de France Invest, *le terme 'impact investing' était initialement traduit par 'investissement à impact social'. La notion s'est élargie à l'environnement dans la foulée de la Cop 21.*

Créée en 2012, la Commission France Impact fédère aujourd'hui 52 sociétés de gestion qui ont en commun de soutenir des projets entrepreneuriaux générant un impact positif sur l'environnement et sur la société en même temps qu'un retour financier. Elle pose une définition de l'impact articulée autour de trois piliers qui constituent trois enjeux pour les investisseurs concernés.

Mathieu Cornieti nous détaille ce cadre qu'il a contribué à poser :

- *Le premier pilier est l'intentionnalité ou la mission. Faire un investissement à impact, c'est rechercher lorsque l'on investit, et de façon systématique, une performance financière et un impact positif.*
- *Le deuxième enjeu concerne l'additionnalité ou la contribution. L'investissement doit faire une différence, soit parce qu'il prend plus de risque, soit parce qu'il accompagne les entrepreneurs autrement.*
- *Le troisième enjeu est l'alignement des intérêts entre l'équipe d'investissement et les souscripteurs. Si l'on promet une performance financière et un impact à des souscripteurs, l'incentive financier doit être aligné sur l'impact. En l'occurrence et très concrètement, chez Impact partners, le carried interest (ou carried) généré par la performance financière est contraint à 100 % par la performance sociale. Au-dessus de 6 % de rentabilité nette (le hurdle financier), 20 % va au carried – si l'on a généré 60 % de performance sociale, 60 % du carried va à l'équipe et 40 % est fléché par nos investisseurs à des associations. En dessous de 60 % de performance sociale réalisée (le hurdle social), tout le carried va aux associations.*

En savoir plus : https://www.franceinvest.eu/valoriser-linvestissement-a-impact/

d'accompagner la croissance de ces jeunes entreprises *qui peuvent répondre aux enjeux de réindustrialisation et de création d'emplois, aider à atteindre les objectifs de décarbonation et contribuer à revitaliser les territoires tout en répondant aux enjeux de souveraineté,* indique-t-il. Rémi Said en est bien conscient. *Même si Partech investit traditionnellement dans des entreprises digitales, le fond impact a une vision élargie,* précise-t-il ; *les entreprises industrielles font partie intégrante de notre champ d'intérêt.*

Pour Mathieu Cornieti, à l'heure où il est acquis que *l'environnement constitue une opportunité business intéressante, le social – encore perçu comme nuisant à la rentabilité – constitue un enjeu majeur. Nous n'avons jamais été à ce point confrontés à l'accroissement des inégalités mais la problématique mobilise très peu les jeunes générations, pourtant réputées pour être très engagées,* déplore-t-il. *Il existe heureusement des entrepreneurs qui ont des solutions pour accompagner les communautés les plus fragiles à toutes les étapes de la vie. Notre rôle est de les identifier et de les accompagner dans leur développement. Alors que personne n'y croyait en 2009 quand nous nous sommes lancés, nous sommes parvenus à prouver qu'il était possible de concilier performance financière et impact social.*

Concilier impact et performance

Pour Pierre-Etienne Roinat, c'est une évidence : *seul un business model viable permet de construire un futur viable. Quand nous avons créé Recommerce en 2009, il y avait une vraie dichotomie entre engagement en faveur de l'environnement et création d'une entreprise économiquement viable. Mais nous avons rapidement pu prouver que nous étions capables de concilier les deux enjeux.* De fait, l'attractivité des entreprises *'impact native'* repose sur leur capacité démontrée à conjuguer impact et profitabilité.

La majorité des contributeurs de cette étude en sont convaincus, la performance est la condition *sine qua non* de l'impact. *Il n'est pas nécessaire et pas pertinent de renier la performance économique pour faire de l'impact,* souligne Rémi Said. *Une entreprise qui n'est pas capable de démontrer une performance économique n'existera pas dans la durée. L'impact repose sur la performance et la performance décuple l'impact.* C'est précisément cette conviction qui a motivé la création d'Ÿnsect. *J'ai fait des études dans l'environnement et l'agriculture dans l'objectif de changer les choses,* témoigne Antoine Hubert. *Cette ambition a d'abord donné lieu à la création d'une association militante écologique destinée à sensibiliser les enfants autour de l'alimentation durable et du cycle du vivant mais l'entrepreneuriat s'est finalement imposé comme le meilleur levier d'accélération de la transformation.*

S'ils sont interdépendants, l'impact et la performance sont-ils pour autant systématiquement alignés ? C'est le cas pour Second Life, solution de collecte et de re-commerce de vêtements de seconde main, destinée aux détaillants de mode. *Notre solution est 100 % ancrée dans une démarche écoresponsable. Par conséquent, il n'y a pas de performance sans impact,* indique Arthur de Soultrait, président fondateur de l'entreprise. De même chez Phenix. *Plus nous grossissons, plus nous avons de magasins sous-contrat, plus nous sauvons de repas, plus nous en redistribuons ; tout le monde est gagnant,* explique Jean Moreau. *L'enjeu pour nous n'est pas la croissance raisonnée. Le sujet que nous portons mérite une vraie ambition. La rentabilité est pour nous un objectif stratégique ; c'est un moyen de crédibiliser le modèle et de reprendre notre destin en main, sans dépendre d'injections de capitaux externes. Il ne s'agit pas pour autant de devenir une 'cash machine' dégageant des millions. Il faut trouver un juste milieu entre rentabilité économique et impact extra-financier fort. Dans certains cas particuliers, l'intérêt économique peut sembler s'opposer aux valeurs. Nous arbitrons le cas échéant à l'issue d'une réflexion aussi collective que possible.* Pour Ludovic de Gromard, *c'est un vrai défi de corréler le revenu à l'impact. La double recherche de maximisation de l'impact et de rentabilité financière complexifie tous les choix stratégiques et il n'y a pas de règle ou de recette en la matière qui fonctionne de manière absolue.*

Trouver – et maintenir – un juste équilibre en la matière, tel est semble-t-il le défi majeur des dirigeants d'entreprise *'impact native'*. *C'est un compromis permanent,* observe Pierre Verlyck. *La norme comptable ne*

peut pas constituer l'unique boussole. Pour autant, la rentabilité est un enjeu important qui influe sur nos arbitrages. Si la performance financière est le nerf de la guerre, elle ne peut être recherchée au détriment de l'impact et des valeurs qui animent l'entreprise. Pour cette raison, les fondateurs de Recommerce ont pris le parti de s'émanciper de leurs investisseurs financiers. *Nous avons toujours revendiqué d'œuvrer pour une vision long terme et craignions que la bourse soit incompatible avec cette optique. Nous avons donc choisi de faire sortir les financiers de notre capital pour faire rentrer uniquement des industriels qui sont nos clients. Cela assure un alignement complet entre l'actionnariat, la mission et le quotidien de l'entreprise. Nos actionnaires sont convaincus de la nécessité de développer l'économie circulaire et partagent notre vision. Cela change tout.*

Cultiver le sens

La réussite de l'entreprise *'impact native'*, conformément aux objectifs qu'elle s'est initialement fixés, repose aussi sur sa capacité à préserver dans la durée la vision fondatrice et le sens du projet. *Les collaborateurs nous rejoignent pour le sens*, souligne Antoine Hubert. *Il faut donc animer ce sens au quotidien, faire vivre la raison d'être de l'entreprise jour après jour auprès de chacun.*

C'est d'autant plus essentiel et d'autant plus difficile, que l'entreprise évolue et grandit. Pierre-Etienne Roinat en témoigne. *Nous sommes aujourd'hui confrontés à trois défis : la taille, l'internationalisation et l'évolution des modes de travail. Le télétravail notamment fragilise potentiellement la culture d'entreprises comme la nôtre qui capitalisaient beaucoup sur le vivre-ensemble et le partage. Comment préserver l'engagement individuel et collectif dans ce nouveau contexte ? Le recrutement est déterminant. Nous cherchons des collaborateurs convaincus par la mission, authentiquement alignés avec nos valeurs et donc exemplaires. La plupart d'entre eux sont personnellement engagés en dehors de l'entreprise. Nous avons développé un programme de formation cultivant cette sensibilité. Nos équipes sont formées à la Fresque du climat mais aussi à la permaculture dont les principes nous inspirent et ont grandement contribué à structurer notre démarche.*

Cultiver durablement le sens implique également de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue. Recommerce est une réussite exemplaire mais pour Pierre-Etienne Roinat et ses associés, la route est encore longue. *Comment pouvons-nous améliorer notre impact ? Comment faire évoluer notre modèle économique et nos modes de fonctionnement pour être plus pertinents demain ? Tels sont nos enjeux.*

Systématiser l'impact

Parce que l'impact d'une structure tient à la somme des effets qu'elle produit, *il est essentiel de l'évaluer de manière transverse,* affirme Antoine Hubert. *Il n'est pas rare qu'une technologie améliore l'impact selon certains critères tout en en détériorant d'autres,* explique-t-il. *L'impact ne se réduit pas à un critère unique, ou à quelques critères isolés, aussi structurants soient-ils. Cela n'a pas de sens de préserver l'environnement au détriment des collaborateurs ou d'autres parties prenantes. De fait, le bien-être de nos salariés est l'un de nos grands enjeux. Le baromètre 'Supermood' prend le pouls de leur état d'esprit tous les six mois et ses résultats donnent lieu à des mesures concrètes. Nous avons obtenu il y a deux ans le label B Corp qui est probablement l'outil de mesure de la performance d'impact le plus holistique, le plus exigeant et le plus stimulant. D'année en année, notre objectif est de faire mieux. Nous avons créé une gouvernance dédiée adossée au conseil d'administration : un comité impact vient d'être lancé, composé d'un représentant de chaque partie prenante de l'entreprise. La direction de l'impact orchestre opérationnellement tous les sujets relatifs à l'impact, relayée par un réseau d'ambassadeurs et soutenue par des prestataires.*

Comme Antoine Hubert et de nombreux acteurs de l'impact, Pierre-Etienne Roinat estime pertinent d'encadrer rigoureusement la démarche. *Divers outils permettent aujourd'hui d'évaluer l'impact, de réaliser des bilans carbone, de certifier ses processus – nous sommes par exemple certifiés ISO 14001, 27001, 9001. Il nous semble important de nous inscrire dans ces dynamiques-là. Cela nous a aidé à structurer notre ambition première, nous a permis de mesurer l'évolution de notre impact, voire de corriger des choses. Parce que l'impact embrasse toutes les dimensions de l'entreprise, nous travaillons également le volet social - en essayant notamment de privilégier le réemploi en local et en oeuvrant avec l'ensemble de nos parties prenantes pour la réduction des déchets. Nous sommes également engagés en interne, dans notre gestion des ressources humaines.*

Quelle que soit sa mission, une entreprise à impact qui ne recycle pas ses déchets ou traite inéquitablement ses salariés n'est pas crédible, souligne Noël Bauza. *Les structures 'impact native' se doivent, tout autant voire plus que les autres, d'être irréprochables en matière de RSE*. Ainsi, Alban Grolleau, président fondateur d'Aktisea, cabinet de conseil expert du handicap, a rejoint le parcours CEDRE[1] pour développer la politique RSE de son entreprise. *Nous sommes engagés auprès de plusieurs associations et avons, entre autres actions, une gestion responsable de nos déchets, de notre consommation d'énergie,* indique-

[1]Créé par la Région Sud-Provence-Alpes-Côte d'Azur,le parcours CEDRE propose un accompagnement et un financement aux entreprises qui s'engagent dans la création d'emplois en région et qui veulent initier ou portent une démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et de transition écologique.
https://franceactive-paca.org/decouvrir-france-active/le-dispositif-cedre/

t-il. De même chez mão boa, plateforme collaborative qui a pour mission d'engager les collaborateurs dans l'impact social et environnemental de leur entreprise. *L'impact est au coeur de notre culture,* témoigne Maxime Marchand, président fondateur de l'entreprise. *Cela se traduit par une charte d'engagement 'imposée' à nos partenaires et clients pour s'assurer du partage de valeurs communes, des critères stricts de choix de prestataires au regard de leurs engagements, la création d'une politique salariale avec des critères d'inclusion, de diversité et de mixité. Nous sommes engagés dans le collectif 1 % for the Planet et remettons 1 % de notre CA à des associations engagées sur les enjeux environnementaux. Nous nous lançons par ailleurs dans une démarche de certification auprès de B Corp et de labélisation ESUS.*

Systématiser l'impact positif, c'est aussi, comme le prouve Recommerce, mettre à profit son influence pour favoriser, dans une démarche totalement solidaire, l'engagement d'autres acteurs de l'impact, quitte à ce qu'ils exercent une activité concurrente. *Nous avons toujours essayé de faire bouger les lignes au sein de notre écosystème et notre statut Next40 facilite aujourd'hui ces démarches en augmentant notre pouvoir d'influence,* se réjouit Pierre-Etienne Roinat. *Ainsi nous avons participé à la création de la Fédération française professionnelle du Réemploi et de la Réparation, Rcube, qui rassemble les acteurs concernés par la réduction du gaspillage et des déchets. Nous oeuvrons pour faire évoluer le cadre réglementaire, nous accompagnons des acteurs qui veulent se développer dans l'économie circulaire – un incubateur, porté par la Fédération et hébergé dans nos locaux vient d'être créé à cet effet.* De fait, Yohann Marcet insiste sur ce point : la réussite de la transformation à l'œuvre implique une mobilisation collective. *Il ne suffit pas d'avoir un impact personnel, il faut entraîner les autres avec soi, se mettre tous ensemble autour de la table pour trouver des solutions nouvelles et faire bouger les lignes.*

Conclusion

L'UNION FAIT LA FORCE

Portée par toutes les entreprises engagées, accélérée par les structures créées à cet effet, *la dynamique est en marche, et ne s'arrêtera pas*, se félicite Bris Rocher. Si le changement de modèle qui s'impose – d'une économie rentable vers une économie à la fois rentable et soutenable – semble bien enclenché, l'ampleur des enjeux exige un effort accru. La route est longue, et *nous ne sommes qu'au début du chemin*, rappelle Mathias Vicherat.

Quelles que soient l'ampleur et la nature de son activité, tout dirigeant est aujourd'hui appelé, sinon contraint, à accroître l'impact positif de son entreprise et à s'inspirer dans ce sens des pratiques d'acteurs exemplaires, voire à prendre concrètement appui sur d'autres structures. Les enjeux des entreprises traditionnelles étant plus que jamais alignés sur ceux des entreprises *'impact native'* et de l'ensemble des acteurs œuvrant en faveur de l'intérêt général, les synergies ont vocation à se multiplier. Elles peuvent prendre des formes diverses, du simple mécénat jusqu'à la création de joint-venture hybrides en passant par les partenariats et la sous-traitance. L'union fait la force et augmente l'impact, la mutualisation des énergies et des compétences décuplant la portée de l'apport de chacun. Le leadership à impact positif est un leadership collaboratif.

UN NOUVEAU PORTRAIT DE LEADER SE DESSINE

Mener à bien un projet à impact positif implique, Mathieu Cornieti le souligne, *de tenir un modèle doublement ambitieux et d'être à la hauteur d'attentes plus élevées et plus nombreuses que dans le cadre de l'exercice d'un leadership classique.* Qu'il dirige une entreprise traditionnelle ou une structure servant l'intérêt général, le leader déterminé à assurer ou augmenter l'impact positif de son activité doit faire preuve d'une énergie particulière et mobiliser des qualités spécifiques. À la lumière des témoignages des acteurs de l'impact interrogés, trois caractéristiques se dessinent :

Le leader à impact positif est authentiquement engagé

Certaines entreprises ne seront jamais 'à impact' car le dirigeant n'y croit pas, avance Alban Grolleau. Julie Davico-Pahin en est également convaincue : *l'impact d'une entreprise repose essentiellement sur la conviction que porte son leader.* Parce qu'il a vocation à transformer l'existant en faisant évoluer les mentalités et les comportements, il est décisif que le leader 'à impact' soit convaincu du bien-fondé de la démarche qu'il entreprend. Comment engager derrière soi ses collaborateurs et ses parties prenantes si l'on n'est pas soi-même authentiquement convaincu par le projet que l'on porte ? *Si le projet sonne faux, s'il n'est pas incarné, ce sera rapidement préjudiciable,* avertit Jean Moreau. La nature du projet appelant un engagement personnel très fort – *l'impact implique une forme de militantisme,* souligne Julie Davico-Pahin, le leader d'une entreprise à impact positif porte son ambition comme un étendard et joint personnellement le geste à la parole. *Pour faire bouger les lignes, il faut être crédible, ce qui implique d'exercer une forme d'exemplarité ou du moins de tendre vers l'exemplarité,* observe Mathieu Cornieti. *Il est risqué de tenir un discours humaniste tout en ayant un comportement dissonant.*

Le leader à impact positif est solidaire

La solidarité est un moteur essentiel de l'action du dirigeant à impact positif. De fait, dès lors qu'il est sincère, l'ambition qu'il sert se situe bien au-delà de son intérêt personnel. Son engagement se fonde sur un sentiment de responsabilité vis-à-vis des générations à venir ou des publics défavorisés et pour mener à bien son projet, il est tenu d'être solidaire de ses collaborateurs – car comment mobiliser durablement une équipe au nom de la solidarité sans incarner soi-même cette valeur ? Pour Jean Moreau, *le leader 'à impact', plus qu'un autre, est un employé parmi d'autres, engagé sur le terrain avec son équipe.*

Le leader à impact positif est courageux

Un leader à impact est par définition un acteur du changement. Or tout changement repose primordialement sur un courage qui s'apparente à une audace. Le leader à impact a le courage de questionner ce qui est établi, de renverser les perspectives pour envisager un possible inédit, de briser les conventions pour tracer une voie nouvelle. Il a le courage d'affirmer sa vision, de se singulariser au risque que personne ne le suive, de soumettre sa vision à l'épreuve du réel quitte à ce qu'elle s'y fracasse, de persévérer en dépit des obstacles. *Il faut une grande résilience pour faire face à toutes les épreuves qui jalonnent nécessairement le parcours - c'est pour moi la qualité numéro 1*, témoigne Jean Moreau. Il a le courage aussi, moins glorieusement mais non moins essentiellement, d'exercer la volonté nécessaire pour assumer l'effort soutenu et continu qui s'impose à quiconque entend creuser un sillon profond. Et la force intérieure de *maintenir quoi qu'il arrive le cap qu'il s'est lui-même fixé* – un enjeu essentiel pointé par Ludovic de Gromard.

Table des matières

7 **Éditorial**

11 **Préambule**

12 Qu'est-ce qu'une entreprise « à impact » ?

19 **01. L'IMPACT, NOUVEL ENJEU DU LEADERSHIP**

20 L'IMPACT POSITIF, CONDITION *SINE QUA NON* DE LA SURVIE DE L'ENTREPRISE

20 *Un ressort d'attractivité pour les futurs collaborateurs…*

21 *Un principe de motivation pour l'interne*

21 *Un engagement plébiscité, sinon exigé, par les clients*

22 L'IMPACT, MODE D'EMPLOI

22 *Établir la raison d'être de l'organisation*

23 *Ajuster la stratégie aux spécificités de l'entreprise*

25 *Donner au sujet l'importance qu'il mérite*

25 *Mesurer l'impact*

27 **02. LA MONTÉE EN PUISSANCE DES ENTREPRISES '*IMPACT NATIVE*'**

29 CHANGER LE MONDE, UN PROJET PORTEUR

29 *Des entreprises riches de sens*

29 *…attractives et influentes par nature*

31 DES ENTREPRISES CONFRONTÉES À DE MULTIPLES DÉFIS

31 *Trouver le juste positionnement*

32 *Défricher de nouveaux territoires*

33 *Se doter de moyens à la hauteur de l'ambition*

35 *Concilier impact et performance*

36 *Cultiver le sens*

37 *Systématiser l'impact*

41 **Conclusion**

42 Un nouveau portrait de leader se dessine

45 **Table des matières**

46 **Annexe**

Annexe

ENTREPRISES CITÉES

L'Agence Bio

Créée en 2001, l'Agence française pour le développement et la promotion de l'agriculture biologique – dite Agence Bio – est une plateforme nationale d'information et d'actions qui s'inscrit dans une dynamique de développement, de promotion et de structuration de l'agriculture biologique française.

https://www.agencebio.org

Aktisea

Déterminés à changer le regard sur le handicap, les experts du cabinet de conseil Aktisea contribuent à la construction d'une société plus inclusive en accompagnant les entreprises dans l'animation de leur politique handicap ainsi que les candidats BOETH dans leur recherche du poste idéal. Fondée en 2012, Aktisea est une Entreprise Adaptée (EA) comptant plus de 55 % de personnes en situation de handicap dans ses effectifs.

https://www.aktisea.com

BDO en France

Cabinet d'audit, de conseil et d'expertise comptable, BDO en France est membre de BDO international, 5ème réseau d'audit et de conseil dans le monde, présent dans 164 pays. Sous l'impulsion de son président Arnaud Naudan, BDO en France devient en 2021 la première « société à mission » de son secteur. Déterminée à être « le socle et le tremplin de ceux qui investissent l'avenir », l'entreprise accompagne ses clients, entrepreneurs et dirigeants, sur le parcours de leur transformation pour un monde plus responsable, plus inclusif, plus éthique, au bénéfice de l'ensemble de la société, tout en préservant leur performance.

https://www.bdo.fr

Chance

Entreprise de l'économie sociale et solidaire, Chance a pour vocation de favoriser la mobilité et l'égalité des chances en permettant à chacun d'identifier, via un bilan de compétences reposant sur un protocole inédit, la voie professionnelle la plus en phase avec sa personnalité, ses aspirations et ses valeurs. Muhammad Yunus, prix Nobel de la Paix 2006, est le président d'honneur de cette startup sociale fondée en 2015 par Clémence Coghlan et Ludovic de Gromard.

https://www.chance.co/fr

ÏdKids

Groupe français de prêt-à-porter et de jouets pour enfants créé en 1996, ÏdKids entreprend depuis plus de 25 ans pour que le monde progresse au service de l'enfant qui grandit. La mission de l'entreprise irrigue l'ensemble de ses projets, qu'ils soient sociaux ou environnementaux, et chacune des marques du groupe s'emploie à traduire cet engagement dans ses collections ou services selon les spécificités de sa mission et de son territoire.

https://corporate.idkids.com

Impact Partners

Créée en 2007 dans le but d'agir avec des entrepreneurs engagés pour une société durable et juste, Impact Partners est aujourd'hui la première plateforme européenne dédiée à l'impact investing, avec 350M€ sous gestion et une présence à Paris, Francfort, Barcelone, Copenhague, Milan et Londres. Elle accompagne financièrement et humainement aussi bien les entrepreneurs oeuvrant pour réduire les inégalités que ceux qui créent leur entreprise dans un territoire fragile.

https://www.impact.fr

mão boa

Fondée en 2019, mão boa aide les entreprises à fédérer et mobiliser leurs collaborateurs autour de projets à impact. La startup marseillaise a développé une plateforme permettant à toutes et à tous de prendre la mesure des enjeux sociaux et environnementaux mais aussi de collaborer concrètement à la stratégie RSE de leur entreprise.

https://www.maoboa.co

Ombrea

Fondée en 2016 par une famille d'agriculteurs engagée au service d'une agriculture durable et performante, la startup aixoise, pionnière de l'agrivoltaïsme, a développé un système de panneaux solaires dynamiques, piloté par l'intelligence artificielle, permettant de protéger les cultures des aléas climatiques tout en produisant de l'énergie verte.

https://www.ombrea.fr

Partech

Spécialisé dans les nouvelles technologies, Partech est l'un des fonds de capital-risque les plus actifs au monde, apportant depuis 1982 capital, expérience opérationnelle et support stratégique aux entrepreneurs aux stades de seed, venture et growth. En 2022, Rémi Said rejoint la société pour créer Partech Growth Impact, un fonds ayant pour vocation d'accompagner et de mettre à l'échelle les entreprises de l'écosystème Impact et Tech.

https://partechpartners.com

Phenix

Fondée par Jean Moreau, Phenix est une startup à impact engagée dans la lutte contre le gaspillage alimentaire depuis 2014. La société, agréée entreprise solidaire d'utilité sociale et Benefit corporation, instaure et cultive un cercle vertueux profitable aux personnes en situation de précarité, grâce aux associations auxquelles Phenix donne gratuitement les invendus, aux commerçants, industriels et acteurs de la grande distribution, accompagnés dans la gestion de leurs invendus, et aux les consommateurs, qui font des économies au quotidien et gagnent du pouvoir d'achat via l'appli anti-gaspi dédiée.

https://www.wearephenix.com

Pop School

Née dans les Hauts-de-France en 2015, POP School est une entreprise à impact social engagée au service d'une transition numérique inclusive. Active dans plusieurs villes de France, la structure, dirigée par Pierre Verlyck, propose aux jeunes, aux demandeurs d'emploi et aux personnes en reconversion des formations intensives aux métiers émergents du numérique.

https://popschool.fr

Recommerce

Précurseur français du reconditionnement et porte drapeau de la reconsommation, Recommerce Group, créé en 2009, donne une seconde vie aux équipements usagés grâce à des technologies et des méthodes innovantes. L'entreprise qui a rejoint le Next40 en 2019 est aujourd'hui la référence européenne des smartphones, tablettes et consoles reconditionnés mais aussi des solutions et des services autour du reconditionnement.

https://www.recommerce-group.com

Réseau Les Bergers

Né de la volonté de créer des ponts entre agriculteurs et consommateurs afin de redynamiser les territoires et de garantir une alimentation de qualité accessible à tous, le Réseau Les Bergers est une entreprise à mission dont la raison d'être est d'améliorer la rentabilité des fermes pour une agriculture plus juste et attractive. L'entreprise accompagne concrètement les producteurs souhaitant développer leur vente directe dans la définition et l'optimisation de leur stratégie commerciale.

https://reseau-les-bergers.fr

Groupe Rocher

Le Groupe Rocher est un groupe familial français d'origine bretonne, fondé en 1959 par Yves Rocher, inventeur de la cosmétique végétale, et aujourd'hui actif sur les marchés de la cosmétique, de l'entretien de la maison et de l'habillement. Sous l'impulsion de son président Bris Rocher, le Groupe Rocher, engagé pour « reconnecter les femmes et les hommes à la nature », est devenu en 2019 la première « entreprise à mission » d'envergure internationale.

https://groupe-rocher.com

Sciences Po Paris

Historiquement exemplaire en matière d'ouverture sociale, le prestigieux Institut d'études politique de Paris (IEP), dont Mathias Vicherat assure la direction depuis 2021, a récemment mis le cap sur la transition environnementale. L'impact est désormais au cœur des enjeux et du projet pédagogique de la prestigieuse école.

https://www.sciencespo.fr

The Second Life

Créée en 2019 par l'entrepreneur Arthur de Soultrait, connu pour avoir lancé Vicomte A et Thunderstone, The Second Life est une solution clé-en-main permettant aux retailers de développer une activité de revente d'articles de seconde main. En phase avec les aspirations des consommateurs, la démarche permet aux commerçants d'augmenter l'impact positif de leur activité tout en accédant à une nouvelle clientèle.

https://thesecondlife.fr

Groupe SOS

Le Groupe SOS est un acteur majeur de l'ESS, leader de l'entrepreneuriat social en Europe. Il regroupe 650 associations, entreprises sociales et établissements, qui combattent, agissent et innovent au profit des personnes en situation de vulnérabilité, des générations futures et des territoires. Au sein du groupe, le pôle « Expertises & Impact » regroupe 4 entités sous la direction de Yohann Marcet : l'activité de conseil Groupe SOS Consulting, le think tank Impact Tank qui a vocation à faire le point sur les avancées en matière d'impact social en France et à l'international, Mesurez votre impact, une offre développée en partenariat avec

la Croix-Rouge française pour les acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire qui souhaitent s'outiller sur la mesure d'impact et l'entité Impact Campus qui vise à favoriser l'engagement bénévole des étudiants.

https://consulting.groupe-sos.org

Ÿnsect

Fondée en 2011 par des scientifiques et des militants écologistes pour « réinventer la chaîne alimentaire en offrant, chaque jour, à tous les consommateurs du monde, une alimentation naturelle, saine, savoureuse et durable », Ÿnsect a développé des technologies de rupture permettant de transformer les insectes en ingrédients à haute valeur ajoutée pour les animaux, les poissons, les plantes, et bientôt les êtres humains. Aujourd'hui leader mondial de la production de protéine d'insectes, l'entreprise qui figure depuis 2019 au classement du Next40 compte plus de 360 employés, a levé 500 millions de dollars auprès de fonds d'investissements, de banques et d'institutions publiques reconnus et exporte ses produits dans le monde entier.

https://www.ynsect.com/fr/

Zei

Fondée en 2016 par Noël Bauza, la plateforme Zei accompagne les marques dans l'amélioration de leur impact sur l'environnement et la société. La démarche repose sur une solution technologique permettant à toutes les organisations de cibler leurs enjeux, mesurer leurs impacts, progresser dans leur démarche et communiquer auprès de leurs parties prenantes. Zei oriente par ailleurs les consommateurs vers les marques les plus engagées et vertueuses.

https://zei-world.com

INITIATIVE LEADERSHIP IMPACT

L'Institut Choiseul est un *think and do tank* indépendant, non partisan et à but non lucratif. Il se dédie au décryptage des grands enjeux économiques et à la fédération de la jeune génération économique.

Pour alimenter le débat public et incarner les dynamiques économiques en cours, l'Institut Choiseul produit des Notes Stratégiques, des études ponctuelles et des classements de jeunes leaders. Pour fédérer et animer ses communautés, il déploie des évènements de haut-niveau mêlant networking convivial, témoignages d'experts et de praticiens et échanges sur des sujets de prospective, sur différents territoires et verticales économiques, en France, en Europe et en Afrique.

Au croisement de la communauté d'affaires et du cercle de réflexion, l'Institut Choiseul offre une plateforme aux décideurs économiques privés comme publics pour s'identifier mutuellement, se mettre en réseau, promouvoir leurs initiatives et réfléchir aux grandes tendances économiques de demain.

L'*Initiative Leadership* mobilise l'écosystème Choiseul autour des questions d'inclusion et d'égalité des chances, de responsabilité et d'impact, en produisant des études de fond nourries de témoignages et pratiques de dirigeants et par des évènements de rencontre et de sensibilisation croisée.

Institut Choiseul

12, rue Auber | 75009 Paris, France
Tél. : +33 (0)1 53 34 09 93
Email : contact@choiseul.info

www.choiseul.info
www.choiseul-france.com

@instchoiseul Institut Choiseul

Cette Note ne peut être vendue.
Dépôt légal : février 2023
ISBN : 978-2-4938-3907-7
Imprimé en France.

© Institut Choiseul 2023. Tous droits réservés.

INSTITUT
CHOISEUL