



## De nouveaux business models apparaissent, où en sera votre entreprise dans trois ans ?

L'édition 2016 du forum ReSEt rassemble entre 1 300 et 1 400 personnes, soit une centaine de plus qu'en 2015.

Toutes les grandes institutions de la région PACA ont signé juste avant cette réunion plénière une convention dans laquelle elles s'engagent à déployer la RSE.

Le Forum ReSEt se tenant le jour de la Journée de la femme, le Village de l'Innovation propose une version 100 % féminine pour découvrir des produits ou services innovants, qui répondent aux défis sociaux, sociétaux et environnementaux.

*Interviennent lors de cette séance :*

- *Philippe GIRARD, Directeur de RSE PACA ;*
- *Jacques FAUDIN, Président RSE et Innovation France ;*
- *Chantal EYMEOUD, vice-présidente de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur ;*
- *Stéphane BOUILLON, Préfet de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur ;*
- *Thomas BUSUTTILL, fondateur du cabinet Imagin'Able et codirigeant du cabinet Utopies ;*
- *Arnaud DESCHAMPS, Directeur Général de Nespresso France ;*
- *Emery JACQUILLAT, fondateur du Groupe Matelsom et Président de la CAMIF ;*
- *David LE GLANAER, membre du Comité de Pilotage Prospectives du Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise (CIJD) et Directeur associé de la société informatique SYD Conseil ;*
- *Hélène VALADE, Présidente de la Plateforme nationale de la RSE, Vice-Présidente du Collège des directeurs du développement durable et Directeur du développement durable de Suez.*

\*\*\*

Philippe GIRARD souligne qu'en moins de cinq ans, des phénomènes tels qu'Airbnb, Blablacar, ou Uber ont bouleversé le modèle économique traditionnel, déstabilisant les entreprises qui n'avaient pas anticipé ces changements. La santé, les loisirs, l'alimentation sont également confrontés à de nouveaux modèles. La finitude de certaines ressources, les nouveaux rapports à la propriété, l'arrivée sur le marché du travail de la génération Y modifient la relation aux produits, aux salariés, aux clients et à l'environnement. Il n'est plus possible de continuer à produire, à agir de la même manière que par le passé.

Jacques FAUDIN considère que les entreprises présentes au Forum ReSEt sont animées d'une conviction profonde et répondent à l'appel du bon sens. C'est bien la somme de gestes simples, répétés par le plus grand nombre, qui permettra à la RSE de s'installer de manière durable dans la conscience collective. Jacques FAUDIN encourage tous les participants à continuer de mettre en œuvre leurs engagements respectifs, malgré les difficultés existantes et l'ampleur de la tâche. Il convient de ne pas se laisser aller au découragement. Les entreprises qui promeuvent la RSE sont des pionniers, des ambassadeurs. Aristote disait ainsi : « *l'excellence est un art que l'on atteint que par l'exercice constant. Nous sommes ce que nous faisons de manière répétée. L'excellence n'est donc pas une action mais une habitude.* » Chez HTS Bio, deux poubelles ont été mises en place il y a déjà vingt ans pour favoriser le recyclage, ce qui permet d'installer non seulement des habitudes mais également un mode de vie. Le Forum ReSEt regroupe des participants qui partagent les mêmes valeurs bien que leurs profils soient très différents (élus, représentants de syndicats, chefs d'entreprise, etc.). La magie de la RSE est de parvenir à rassembler les hommes et les femmes vers un même idéal, inhibant les clivages. Il convient de profiter de ces instants « sacrés » pour s'enrichir et ressortir de ce forum RSE encore plus motivé pour vivre la RSE et la faire vivre autour de soi.

Chantal EYMEOD se réjouit de rencontrer sur ce Forum des entreprises engagées dans la modernité. Le contexte économique actuel est aujourd'hui en pleine mutation. La crise économique entamée il y a quelques années n'était pas une simple crise mais une révolution, enthousiasmante pour ceux qui gagneront mais angoissante pour ceux qui sont attachés à leurs habitudes. L'adaptation aux logiques nouvelles permet l'émergence d'entreprises au développement fulgurant. Les entreprises doivent saisir les opportunités qui s'offrent à elles. La priorité de Christian ESTROSI, que Chantal EYMEOD représente, est la bataille de l'emploi, comme en atteste le Schéma régional du développement économique et de l'innovation. Les entreprises doivent continuer de produire mais elles doivent le faire dans de meilleures conditions de respect humain et de respect de l'environnement. En lien avec ses partenaires, la Région propose aux entreprises, notamment les PME et les TPE, le Parcours performant et responsable, guichet unique régional en matière de la RSE qui offre aux entreprises des outils adaptés à leurs besoins. La RSE ne doit pas être perçue comme un coût supplémentaire mais comme un levier de croissance, un catalyseur d'innovation et de modernité. Il convient de valoriser les atouts qui font de la région PACA l'une des plus attractives au monde. La RSE contribue également à renforcer l'attractivité des territoires, y compris les plus petits, les plus éloignés, afin d'accueillir de nouvelles entreprises. Le désenclavement numérique constitue l'une des dimensions essentielles à cette modernisation. Croissance, innovation, transition énergétique, promotion de nouveaux modèles économiques, attractivité économique constituent les mots-clés de la vision économique de la Région. Le Forum ReSEt permet de donner toute sa résonance à la RSE, de mettre en évidence les innovations et de fédérer le monde économique.

Stéphane BOUILLON félicite les organisateurs du Forum ReSEt pour cette rencontre exemplaire. Celle-ci n'est pas un aboutissement mais un début, tant la RSE doit être encouragée. Les politiques publiques ne doivent pas être des freins à l'activité mais constituer des leviers, des signaux sociaux et sociétaux. Le monde de l'entreprise et le monde dans lequel vivent les citoyens ne sont pas étanches. Les entreprises en sont des acteurs. Les chefs d'entreprises sont confrontés à la concurrence et doivent réussir à réaliser du profit mais ils doivent également légitimer la place de l'entreprise au service des citoyens. L'Etat et les collectivités locales peuvent proposer des dispositifs mais ils ne sont au final que des accompagnateurs. Le service aux autres, le respect de l'environnement ne sont pas contradictoires avec l'économie. Stéphane BOUILLON insiste sur le fait qu'il est heureux, avec ses services, de contribuer à cet objectif et d'aider les TPE et PME à se développer sans oublier les critères sociaux et environnementaux. Cette signature est nécessaire. Un monde qui bouge donne lieu à une société qui se remet en cause perpétuellement. Stéphane BOUILLON invite les entrepreneurs à être en résonance avec le monde dans lequel ils vivent, puisque c'est eux qui apporteront la solution.

*L'enregistrement est interrompu au début de l'intervention de Thomas BUSUTTILL.*

## I. La préservation de la ressource chez Vinci

---

Hélène VALADE souligne que le nouveau modèle économique de préservation de la ressource doit se traduire par des solutions technologiques concrètes, telles que l'économie du Smart, à partir de capteurs. Ces capteurs peuvent par exemple être placés sur des bennes d'ordures pour ajuster le recyclage en fonction des volumes identifiés ou sur les réseaux d'eau afin de réduire les fuites.

La révolution de la ressource se doit d'être collaborative, ce qui constitue une révolution culturelle. Les nouvelles idées proviennent des salariés, ce qui donne du sens. La démarche évolue ainsi de la responsabilité à la responsabilisation, nécessitant une transformation managériale. Le volet collaboratif est également une nécessité parce que les enjeux sont trop importants pour que les entrepreneurs y arrivent seuls, sans le soutien des institutions publiques et politiques. Le lien entre privé et public s'avère capital, comme l'a illustré la COP21. L'innovation se construit également avec les territoires, voire même le consommateur final.

Hélène VALADE souligne la difficulté de penser un nouveau modèle en rupture tout en assurant la pérennité du quotidien. Certaines entreprises font le choix d'externaliser la conception de ce modèle de rupture. Les banques cherchent de plus en plus à inventer les modèles de demain. La réflexion peut également s'effectuer en partenariat avec des start-ups, comme le fait aujourd'hui Vinci. L'Etat développe actuellement les Green Deals, qui permettent aux entreprises de lever pendant un certain temps des contraintes réglementaires le temps d'une expérimentation.

## II. Penser le changement chez Nespresso France

---

Arnaud DESCHAMPS rappelle que la société Nespresso est une jeune société, créée en 1986 et 1991 en France. Dans ce pays, le café constitue un produit culte avec 40 milliards de tasses consommées par an. Consommé depuis le XVII<sup>e</sup> siècle, le café n'a cessé de voir sa qualité baisser. Nespresso a proposé de boire du café « comme du vin et non comme de l'eau », sachant que le café totalise 900 arômes volatils contre 600 dans le vin. Il y a douze ans, Nespresso s'est rendu compte que le café acheté aux négociants serait insuffisant pour permettre le développement économique. Nespresso ne peut en effet acheter qu'1 % de la production mondiale afin d'être en phase avec ses profils aromatiques et à ses critères de qualité. Nespresso s'est donc rendu sur le terrain pour rencontrer les fermiers, comprendre leur modèle économique, améliorer leur rendement et leur permettre de gagner correctement leur vie. Nespresso achète ainsi son café 40 % plus cher que le prix du marché. 75 % revient directement aux fermiers. L'entreprise travaille avec des ONG et a lancé un grand programme d'agroforesterie, ajoutant des arbres dans les plantations de café, ce qui s'avère bénéfique pour le développement des plantes et pour l'empreinte carbone. La production a été relancée au Soudan du Sud, où le café n'était plus exploité en raison de la guerre. Le café est désormais la seconde exportation officielle en dehors du pétrole.

Arnaud DESCHAMPS insiste sur le fait que la RSE doit être un changement systémique. Boire un café Nespresso, avec sa capsule, ne requiert pas plus de ressources que pour boire un café filtre. La consommation d'eau, de café et d'électricité est inférieure, en revanche, les capsules requièrent de l'aluminium. Nespresso a mis en place des circuits pour le recyclage, disposant désormais de 6 000 points de collecte pour les capsules. L'aluminium est recyclé pour produire d'autres capsules, le marc de café est transformé en engrais, en briquettes pour allumer des feux ou contribue à dépolluer les eaux. Cependant, pour que le recyclage soit plus important, il faut le simplifier en permettant le dépôt des capsules dans « la poubelle jaune ». Depuis huit ans, Arnaud DESCHAMPS se mobilise pour que les métaux ne soient plus enfouis ou incinérés mais recyclés. Dans cette optique, il a participé à la création du Club des emballages légers en aluminium et en acier. Des expérimentations réalisées dans certains centres de tri ont prouvé que le recyclage des métaux était écologiquement viable et économiquement rentable. Un partenariat est en

cours de déploiement avec Eco-Emballage et l'Association des maires de France. A la fin de l'année, les métaux provenant de 9 millions d'habitants pourront ainsi être recyclés. Arnaud DESCHAMPS assure que, dans quelques années, les métaux ne seront plus enfouis ou incinérés, y compris à Marseille.

Arnaud DESCHAMPS ajoute que Nespresso répare chaque jour 500 machines. Ces réparations sont effectuées par des personnes en situation de handicap. Désormais, au lieu de prêter une machine, Nespresso propose de la remplacer par celle d'un autre client dont la réparation est finalisée. 30 % des clients acceptent désormais cette proposition alors que personne ne souhaitait le faire il y a seulement quelques années. Les entreprises ne peuvent pas toujours être des précurseurs, elles doivent aussi s'adapter aux évolutions de la société.

Arnaud DESCHAMPS précise, en cette Journée de la Femme, que 50 % des membres du Comité de direction de Nespresso France sont des femmes.

### **III. La renaissance de la CAMIF**

---

Fondateur de Matelsom, pionnier de la vente de literie sur Internet en 1995, Emery JACQUILLAT a décidé, en 2009, de relancer la CAMIF, Coopérative des adhérents aux mutuelles des instituteurs de France. Créée en 1947, cette coopérative a disparu fin 2008 en raison de difficultés économiques. Cette marque bénéficie d'un fort attachement de ses clients et est porteuse de sens. A cette époque, ce projet semblait un peu fou. Il n'a pu aboutir que parce qu'il portait en son cœur des impacts positifs vis-à-vis de toutes les parties prenantes ayant souffert de la disparition de la CAMIF, clients, actionnaires, monde entourant la CAMIF, intérieur et fournisseurs.

Emery JACQUILLAT a donc décidé de réimplanter la CAMIF à Niort. 568 personnes avaient perdu leur emploi lors de la disparition de la CAMIF mais 184 emplois ont pu être recréés. Le projet est revenu aux fondamentaux, recentrant l'offre sur l'équipement de la maison avec un parti-pris très fort sur la qualité des produits. Dès 2009, la CAMIF a misé sur la fabrication française, qui représente aujourd'hui 70 % de la production, et le développement durable. L'entreprise bénéficie aujourd'hui d'un triple A, Audace, Attention aux parties prenantes et Agilité. La croissance moyenne est de 20 % par an sur un marché en décroissance. La CAMIF est aujourd'hui une des entreprises les plus innovantes de son secteur, avec par exemple de la conso-localisation qui permet de sélectionner un produit en fonction de son lieu de fabrication. Un tour du Made In France permet chaque année aux clients et aux salariés de partir à la rencontre des fabricants afin de renouer du lien et d'imaginer les produits de demain dans le cadre d'ateliers collectifs.

Interrogé sur le fait que la CAMIF génère moins d'emplois que des magasins traditionnels, Emery JACQUILLAT indique que la CAMIF travaille avec 90 fabricants français représentant 14 916 emplois. Le développement de la CAMIF engendre des impacts positifs pour l'environnement social, sociétal et écologique. La CAMIF est d'ailleurs l'une des premières entreprises françaises à avoir été labellisée B Corp ou Benefit Corporation, certification américaine reconnaissant les entreprises engagées pour le bien commun. Elle mesure l'impact positif d'une entreprise sur l'ensemble de ses parties prenantes et sur les enjeux extra-financiers.

Emery JACQUILLAT considère que la révolution actuelle, celle du digital et de l'émergence de nouveaux modèles redonne le pouvoir aux entrepreneurs, aux acteurs du changement et aux consommateurs. Il a à cœur de développer la consommation responsable, en incitant les consommateurs à se poser davantage de questions avant d'acheter un produit. Ceux-ci peuvent ainsi se questionner sur leurs réels besoins et sur les impacts de leur achat. La CAMIF propose ainsi à ses clients d'aller voir leur produit chez un autre client qui l'a acheté il y a quelque temps, mettant en relation la communauté de consommateurs.

## **IV. Repérer dans son cœur les traces du futur pour innover**

---

David LE GLANAER assure que « pour faire de l'innovation, il faut repérer dans son cœur les traces du futur ». L'innovation n'est jamais l'addition du passé et de la technologie. Ainsi, les imprimantes 3D n'ont plus rien à voir avec les imprimantes traditionnelles.

David LE GLANAER considère que les changements actuels correspondent à l'avènement d'une nouvelle époque, comme ce fût le cas pour la Renaissance. Le fait d'être « gentil » et « emphatique » ne constitue plus un défaut mais un avantage stratégique. Le conférencier Simon Sinek souligne que la raison d'être d'une entreprise est devenue capitale. Il convient de se demander pour quelles raisons le monde est meilleur parce que votre entreprise existe.

Aujourd'hui, les entreprises ne cherchent plus à vendre des produits, des services mais de l'expérience client. A chaque étape, l'étape précédente devient un média. Certaines ressources sont infinies, intarissables et se développent lorsqu'elles sont utilisées. Il s'agit notamment de la compétence, de la confiance, de la pertinence et de la santé. Ces valeurs sont difficiles à mesurer mais elles transforment les clients et les fournisseurs en alliés, générant de la fidélisation.

Se référant à un article paru récemment dans Les Echos, un interlocuteur explique qu'au XIXe siècle, les entreprises recrutaient des bras, au XXe siècle, elles ont recruté des cerveaux. Au XXIe siècle, elles recruteront des cœurs, c'est-à-dire des personnes possédant la capacité émotionnelle pour rentrer dans la coopération. L'empathie est devenue essentielle. Les hommes ont besoin des femmes pour développer cette compétence, la testostérone étant l'hormone du conflit alors que l'ocytocine est celle de la compassion.

Hélène VALADE retient de cette conférence plénière l'enthousiasme, la reconquête du sens, de l'envie, notamment l'envie des entreprises de contribuer au bien-être des territoires et des salariés. L'entreprise est aujourd'hui plus libérée et donc apte à générer un surplus de bonheur.