

PROPOS RECUEILLIS PAR  
YANN LE GALES @YannLeGales

**INTERVIEW** Marie-Claire Capobianco, directrice des réseaux France et membre du comité exécutif de BNP Paribas, et Philippe Vasseur, président du World Forum for a Responsible Economy, dont la onzième édition se déroule mardi, mercredi et jeudi à Lille, analysent pourquoi les entreprises sont de plus en plus nombreuses à pratiquer la responsabilité sociale et environnementale (RSE).

**LE FIGARO.** - L'innovation sociale et la responsabilité sociale sont-elles une mode ?

**Marie-Claire CAPOBIANCO.** - Le sens de la responsabilité sociale se développe continuellement et l'innovation sociale devient un incontournable de la transformation. Les chefs d'entreprise comme les associations que je rencontre en ont une conscience de plus en plus marquée. D'où une volonté d'agir de manière très concrète.

**Philippe VASSEUR.** - L'innovation sociale est le principal enjeu de nos sociétés. Les progrès technologiques sont phénoménaux. Les voitures autonomes seront, par exemple, une réalité dans la prochaine décennie. Mais les innovations technologiques ont des conséquences catastrophiques ou bénéfiques. Il est donc essentiel d'être en pointe sur l'innovation sociale pour que la technologie soit mise au service d'une vision.

**Comment se concrétise ce type d'engagement ?**

**Ph.V.** - La Banque de France sous l'impulsion de son gouverneur François Villeroy de Galhau réfléchit à l'introduction des critères RSE dans les critères d'évaluation des entreprises. François Villeroy de Galhau pense qu'une société qui pratique l'innovation sociale est plus pérenne sur le long terme qu'une entreprise qui la refuse.

**M.-C. C.** - C'est également notre conviction. Je suis frappée par le nombre grandissant d'entrepreneurs qui recherchent un impact social. Il faut donc être en capacité de le mesurer. BNP Paribas a été la première banque à structurer des contrats à impact social (CIS) qui permettent de faire financer des programmes sociaux par des investisseurs privés et d'en prévoir le remboursement par l'État à la condition que l'objectif social soit atteint. C'est ce que nous avons fait avec l'Adie pour lui permettre de promouvoir des emplois en zone rurale. Nous accompagnons aussi Impact Partenaires qui favorise la création d'entreprises franchisées dans les quartiers populaires.

Marie-Claire Capobianco, la directrice des réseaux France et membre du comité exécutif de BNP Paribas et Philippe Vasseur, président du Forum mondial pour l'économie responsable, expliquent pourquoi la responsabilité est devenue un enjeu essentiel.



Philippe Vasseur

Marie-Claire Capobianco

## « L'innovation sociale est indispensable »

L'innovation sociale entraîne-t-elle des changements aussi spectaculaires que la transformation numérique ?

**M.-C. C.** - Clairement oui, l'innovation sociale est au moins plus importante que l'innovation numérique. Elle permet de créer de la valeur autrement. Elle est indispensable pour mener à bien la transformation culturelle de l'entreprise et répondre aux nouvelles attentes des consommateurs, des collaborateurs et de la société dans son ensemble. Elle permet aussi de faire face à la révolution du numérique en accompagnant les équipes dans leur aptitude à se remettre en cause et accepter de nouveaux modes de travail. Tout cela passe par de l'innovation managériale.

**Comment le faire comprendre aux collaborateurs ?**

**M.-C. C.** - Il faut être pédagogue. Nous sommes aussi aidés par les nouvelles générations qui sont très attentives à ces valeurs. Elles demandent les preuves de l'engagement de l'entreprise.

**Ph. V.** - Des jeunes choisissent leur employeur en fonction de ces critères. Les chaires de responsabilité sociétale sont de plus en plus nombreuses dans les écoles de management et d'ingénieurs.

L'engagement sociétal est-il pris

en compte dans l'évaluation des collaborateurs ?

**M.-C. C.** - Un collaborateur n'est plus jugé sur la seule atteinte de ses objectifs. Il est évalué sur la manière dont il a réalisé sa performance. Et ce à tous les niveaux de la hiérarchie. Le résultat doit être obtenu de façon totalement responsable et respectueuse de l'intérêt des parties.

**Ph.V.** - Cette pratique est appliquée dans deux sociétés dont je suis administrateur. Eurotunnel a introduit des critères sociaux et environnementaux dans l'attribution des bonus des dirigeants. Le groupe agro-alimentaire Bonduelle a bâti le plan VeGo<sup>1</sup> en collaboration avec ses 10 000 salariés. Car une marque agro-alimentaire se différencie de plus en plus de ses concurrents grâce à ses valeurs.

**Les entreprises qui ne respectent pas leurs engagements sociétaux doivent-elles être sanctionnées ?**

**Ph.V.** - Nous avons en France une approche punitive. Les entreprises doivent, par exemple, employer 6 % de personnes handicapées. Elles paient des amendes si elles n'atteignent pas ce pourcentage. Cette méthode coercitive n'est pas efficace. Je suis au contraire partisan de récompenser les entreprises qui respectent les quotas. Je propose que les entreprises exemplaires bénéficient d'un allègement fiscal. Il faut récompenser les bons élèves et inciter les autres entreprises à réaliser des efforts.

**Faut-il adresser des cartons rouges aux collaborateurs qui ne respectent pas ces valeurs ?**

**M.-C. C.** - Non. L'entreprise doit plutôt valoriser les collaborateurs qui innovent dans leur manière de travailler et de manager. Car ils permettent à l'entreprise de progresser.

**Les managers doivent-ils changer de rôle ?**

**M.-C. C.** - Ils doivent adapter leur management. Quand nous avons réfléchi à ce que nous devions faire bouger, nous sommes arrivés à l'idée qu'il fallait que nos équipes soient libérées, confiantes et responsables : 3 mots simples, mais quand on les applique, très puissants !

### CONFIDENCE

#### QUELLES INITIATIVES ADMIREZ-VOUS ?

**M.-C. C.** - Au plus près de nous, je trouve que les démarches de l'association 100 000 entrepreneurs ou encore d'Impact Partenaires sont très intéressantes. La première s'emploie à donner envie à des lycéens et lycéennes d'être entrepreneurs de leur vie. La seconde soutient les entrepreneurs qui créent de l'emploi dans les quartiers populaires.

#### QUELLES PERSONNALITÉS VOUS INSPIRENT ?

**Ph. V.** - La première est l'entrepreneur américain Elon Musk. Certains le trouvent barjot, génial et félé. La deuxième est Michel Serres, philosophe et historien des sciences, qui a notamment publié *La Petite Poussette* et *C'était mieux avant*. Ses réflexions éclairent le passage de témoin auquel nous assistons.

**TOP MANAGEMENT** PAR Carole Bellemare avec Amaury Bucco

www.decideurs.lefigaro.fr



Philippe-Loïc Jacob

#### DATES CLES

**1986**  
Débute chez Danone, installe Evian au Canada

**1993**  
Diplôme Danone en Amérique du Sud

**2004**  
Promu secrétaire général de Danone

**2009**  
Deviens président du conseil d'Eco-Emballages

**2017**  
Naissance de Citeo

Vivre éternellement n'est pas seulement une ambition destinée aux hommes. C'est aussi l'objectif de la société de recyclage Citeo, issue de la fusion d'Eco-Emballages et d'Ecofolio. Ces spécialistes de l'économie circulaire, avec d'un côté un acteur historique des emballages domestiques et de l'autre du papier, se sont unis début septembre pour former Citeo et « développer l'efficacité du tri et du recyclage à moindre coût », selon ses dirigeants. Une fusion stratégique puisque la France devrait produire 400 000 tonnes supplémentaires de déchets d'ici à 2022, alors même que le dispositif industriel de tri vieillit. « Notre objectif est d'être innovant tout étant performant économiquement », détaille Philippe-Loïc Jacob, l'initiateur de ce rapprochement. Actuel président du conseil d'administration, il a mis ses vingt-cinq ans d'expérience chez Danone, notam-

ment comme secrétaire général du groupe, au service du recyclage. Un parcours professionnel qui lui a permis d'acquérir une connaissance approfondie de la grande distribution, acteur majeur des emballages à recycler.

C'est aussi lui qui est allé chercher Jean Hornain pour sceller l'union d'Ecofolio et d'Eco-Emballages. À 56 ans, l'actuel DG de Citeo et ex-DG d'Eco-Emballages avant la fusion affiche un parcours pour le moins original. D'abord sportif de haut niveau dans l'équipe de France de volley-ball de 1979 à 1985, il s'est ensuite tourné vers la finance en intégrant une banque d'affaires londonienne. En 1992, il bifurque finalement vers les médias chez Amaury Sport Organisation et Sierra Production. Plus tard, dans le même domaine, il crée les déclinaisons TV et Web de *L'Équipe* avant de prendre la tête du quotidien *Le Parisien*

pendant dix ans. Un cheminement professionnel qui lui vaudra d'être reconnu pour sa capacité à transformer les organisations, notamment dans le digital, ainsi que pour sa maîtrise des coûts.

**Géraldine Poivert**, son adjointe directe, est aussi directrice des opérations. Diplômée en sciences politiques et engagée depuis une vingtaine d'années dans la croissance verte, elle a participé au développement de produits éco-labellisés et des certifications forestières ou encore à la suppression des sacs de caisse. Depuis dix ans, elle était à la tête d'Ecofolio, qu'elle avait créé. En charge des affaires publiques, Nicolas Furet entame sa première année à ce poste. Il est issu de la branche Eco-Emballages, qu'il intègre en 2014 comme conseiller juridique. Il avait déjà auparavant occupé ce poste dans la Compagnie nationale du Rhône en 2002, avec à son actif une maîtrise

de droit public et un DESS « entreprises et service public ».

Un ingénieur issu du conseil en stratégie est quant à lui aux manettes de la direction clients et marketing. Diplômé de l'ESTP et de la Northwestern University de Chicago, **Antoine Robichon** compte bien remplacer le client au cœur de l'activité et développer de nouveaux services.

L'équipe dirigeante de Citeo comprend également de nombreux autres décideurs venus de la branche Eco-Emballages : Sandra Chapart à la direction des ressources humaines, Stéphanie Cocquet pour la communication, Carlos de Los Llanos pour la direction scientifique, François Demure, Dit Latte pour la filiale Adelphe, mais aussi Isabelle Loutoup pour les finances et la gestion. Frank Gana, nouveau directeur digital et innovation, vient quant à lui d'Ecofolio. **A. B.**

## LES DÉCIDEURS de Citeo (ex-Eco-Emballages)



Jean Hornain



Géraldine Poivert



Nicolas Furet



Antoine Robichon