

Les Echos EXECUTIVES

L'ETI, modèle de management



OVH, LIM, Devred 1902... Les entreprises de taille intermédiaire constituent un actif stratégique pour la France. Photos Rea

STRATÉGIE

Pour attirer les talents, s'ancrer dans leurs territoires ou faire en sorte que leurs équipes puissent donner le meilleur d'elles-mêmes, les entreprises de taille intermédiaire savent se montrer précurseurs.

Les Echos Executives

Ancrées dans les territoires, inscrites sur le long terme et ouvertes sur l'innovation incrémentale, les entreprises de taille intermédiaire peuvent inspirer à plusieurs titres les petites sociétés en veine de croissance comme les plus grands groupes. Ces organisations dont le chiffre d'affaires oscille entre 50 millions et 1,5 milliard d'euros et les effectifs entre 300 et 5.000 salariés, sont, avec les PME, « un actif stratégique pour la France », concluait récemment l'Institut Montaigne. Elles se distinguent aussi par une certaine audace pour faire vivre « un business positif » lorsque la RSE, la responsabilité sociétale et environnementale, devient un axe de différenciation et une opportunité de développement.

Reconsidérer la fonction dirigeante

En alerte sur les attentes des nouvelles générations, Philippe Barbry, PDG de Devred 1902, n'a ainsi pas hésité à repenser la culture managériale de cette ETI picarde, bien dans son territoire. « Les entreprises ont l'habitude de mettre des cadenas partout pour contrôler les hommes et sécuriser les process. Pris tout seul, un cadenas ne constitue pas un problème, mais lorsqu'il y en a trop, ils menacent l'édifice, un peu comme sur le pont des Arts », illustre ce patron en quête de « recette gagnante ». Passé par l'école de « la confiance, cela se mérite », Philippe Barbry aura, de son propre aveu, « mis un temps fou à comprendre que la confiance se donne ». Et que c'est un risque à prendre. A la clef : l'application d'un principe de subsidiarité. « Directeurs de magasin, directeurs régionaux ou cadres dirigeants, chacun là où il est, est le plus à même de savoir ce qui est de nature à satisfaire le client qu'il a en face de lui », déroule cet ancien d'Arthur Andersen. Pour insuffler un peu plus d'horizontalité, il a depuis peu instauré un « Vis ma vie », avec échange ponctuel de poste. Il s'apprête en outre à mettre en place, pour 2019, un compte rendu vidéo des réunions du comité de direction, avec une possibilité d'interactivité sur le

réseau social d'entreprise. « La distance est inutile au dirigeant. Si elle peut le protéger, elle peut aussi l'enfermer », analyse-t-il, pointant une aspiration profonde du moment à la prise de parole que l'actualité ne dément pas.

Intégrer les problématiques écologiques

Lorsqu'il reprend, au début des années 2000, l'entreprise qui deviendra la star de la sellerie, Laurent Duray est un cavalier entrepreneur. Aujourd'hui, après plusieurs acquisitions, il a fait du groupe LIM une ETI qui mène une politique active d'optimisation et de recyclage des matières premières dès l'amont de la chaîne de valeur. « Nous avons signé des protocoles avec des agriculteurs que nous rémunérons dès lors qu'ils s'impliquent dans une stratégie qualitative d'optimisation de la peau [...], témoigne-t-il dans un rapport de bpi-france. Nous essayons systématiquement de réfléchir à la seconde vie du produit », précise celui qui est aussi à l'origine de la création d'un pôle rural d'excellence autour de la filière cuir du Périgord, qui a été labellisée par l'Etat. De quoi inspirer les plus grands groupes. L'enquête menée auprès des groupes du SBF 120 sur « les nouveaux modèles de performance » et « l'entreprise contribu-

tive » – réalisée par Sparknews et le cabinet Prophyl pour « Les Echos Executives » (voir page 39) – révèle, par exemple, que le spécialiste mondial du diagnostic in vitro bioMérieux accorde une attention toute particulière à la pérennité de la relation avec ses fournisseurs. L'entreprise a mis en place un programme de codéveloppement afin d'améliorer en continu la sécurité des investisseurs dans les outils de production de ses fournisseurs. Tarkett (revêtements de sols), lui, a fait le choix de l'écoconception en prenant en compte le recyclage dès la phase de design. Autre dimension, autre structure capitalistique, mais volonté environnementale identique chez Maisons du Monde qui, depuis huit ans, accompagne sa croissance d'un plan d'achats responsables d'un bout à l'autre du monde. L'introduction en Bourse en 2016 ? La directrice du développement durable, Fabienne Morgaut, y a vu une opportunité de booster la structuration de la démarche, d'être transparent et de mieux coordonner les métiers (voir page 39).

Rendre l'expérience recrutement unique

La guerre des talents aussi est vue comme l'occasion de trouver des solu-

tions innovantes. Scalian, par exemple, recrute cette année encore plus de 900 personnes pour des postes liés au numérique : ingénieurs spécialistes des systèmes embarqués, développeurs, architectes de systèmes d'information, etc. Des métiers dont les grands groupes raffolent aussi. « Pour les accrocher, le contact doit être personnalisé immédiatement. Notre processus de recrutement est aussi très court », explique la directrice des ressources humaines, Caroline Nancy. Un jeu de cartes à ainsi remplacé le curriculum vitae lors des entretiens individuels et des vidéos racontant le parcours d'ingénieurs en poste sont mises à disposition des candidats. Chez OVH, le fondateur et président Octave Klaba fait personnellement passer des entretiens le midi à la cantine ou avec l'équipe que le candidat est susceptible d'intégrer. Concrètement, d'après l'enquête « Attirer les talents dans les PME et les ETI » réalisée en avril 2017 par bpi-france Le Lab, les ETI en forte croissance recourent plus que la moyenne aux cabinets de recrutement (57 % vs 44 %), aux réseaux sociaux (59 % vs 37 %) et aux job boards (71 % vs 57 %).

Renforcer l'ancrage régional

Une fois ces talents trouvés, encore faut-il les fidéliser. Les ETI s'y emploient. D'abord en renforçant leur ancrage régional, comme Septodont, dans le Val-de-Marne, qui multiplie les initiatives en faveur de l'insertion des jeunes issus de milieux défavorisés. Ensuite, en s'impliquant dans le tissu associatif local. Tel le lyonnais Gattefossé qui soutient Alynea, une association d'urgence sociale de la Métropole de Lyon. Non loin de là, dans la Loire, le fabricant de caramels Nigay, très actif dans un mécénat de territoire, s'implique dans la fondation Terra Isara destinée à promouvoir l'agroécologie. Poujoulat, leader européen des conduits de cheminée, a fait le choix d'accompagner des équipes locales de jeunes sportifs, ici au sein d'un club de football (Niort), là d'un club d'athlétisme (Franconville). Le mécénat associatif, caritatif et culturel nourrit renommée et attractivité. Les ETI l'ont compris. ■

L'ÉDITO de Muriel Jasor

Un monde trop inconnu

Devred 1902, LIM, Scalian, Maisons du Monde, Tarkett, bioMérieux... Ces sociétés petit à petit en attractivité auprès des talents. Portées par leurs valeurs et leur raison d'être, nombre de ces entreprises de taille intermédiaire, accrochées aux fondamentaux qui ont nourri leurs succès, ont évité de passer sous les fourches Caudines de la crise de 2008. Leur modèle particulier aligné sur une stratégie à long terme – sur la base d'un actionariat familial ou, comme bioMérieux, d'une détention partielle par une

fondation – les a sauvées. Et aujourd'hui, ces ETI se montrent plus audacieuses encore. Non seulement elles prennent des risques et suivent une logique de réinvestissement lourd dans l'équipement et l'innovation, nous explique Frédéric Coirier, le coprésident du METI (page 38), mais certaines d'entre elles changent aussi de paradigme. Leur objectif est aussi de se positionner non plus en sociétés simplement responsables au plan sociétal et environnemental mais en entreprises contribuant au bien commun. Une bonne nouvelle, à l'heure où le rôle pivot de l'entreprise dans la Cité

– sur le plan économique, politique et social – n'a jamais été autant questionné qu'aujourd'hui et à l'heure où le milieu de l'entreprise devient la cible de nombre de mécontentements et de frustrations, et suscite une méfiance grandissante. Car, en définitive, sur quoi repose le dialogue que l'entreprise entretient avec ses « parties prenantes » ? « La pérennité rassemble, le profit divise, la contribution fidélise », rappellent en guise de réponse le cabinet Prophyl et Sparknews à l'appui d'une récente étude sur « Les nouveaux modèles de performance ». ■





Les salariés veulent investir davantage dans leur entreprise
echo.st/m314508

PRATIQUE Cinq leviers pour devenir une ETI

Transformer sa PME en entreprise de taille intermédiaire peut sembler être une montagne infranchissable aux yeux de certains dirigeants. Revue de conseils à l'attention de ceux qui envisagent de passer le cap.

Vincent Bouquet
 vbouquet@lesechos.fr

1 Nourrir une ambition

Parfois frileux à l'idée de voir grandir une activité qu'ils maîtrisent sur le bout des doigts, certains patrons de PME, très prudents, contractent une aversion au risque qu'il faut déminer. « Il existe un enjeu psychologique réel pour déverrouiller la croissance », confirme Guillaume Mortelier, directeur exécutif chargé de l'accompagnement chez bpiFrance. Avant tout autre chose, le dirigeant devra nourrir une ambition et développer le goût du risque. » Pour la susciter, rencontrer des homologues qui ont réussi à franchir ce cap peut aider à dépasser certaines craintes et donner à ces patrons trop « timides » l'envie de développer plus avant leur entreprise.

2 Bâter une stratégie

Avant de se lancer tête baissée dans un développement tous azimuts, le dirigeant doit prendre du recul, réaliser une analyse à 360° de sa structure – de l'organisation interne au contexte de marché externe – et élaborer un plan stratégique. « Cette étape, essentielle, a deux vertus : fixer un cap et pouvoir partager sa vision en interne, avec l'ensemble des collaborateurs », commente le directeur exécutif. A charge, ensuite, au patron et à ses équipes de traduire ce plan stratégique en business plan « clair et précis », qui pourra servir de base à la communication interne, mais aussi

externe. « Quand vient l'heure de chercher des financements, avoir un business plan solide rassure les banquiers sur la capacité de l'entreprise à se développer et sur son niveau de gestion », poursuit Guillaume Mortelier.

3 S'aventurer à l'international

Pour changer d'échelle, actionner un plan de développement à l'international est souvent un passage obligé pour les PME. Le dirigeant devra d'abord identifier le but premier de cette évolution. Fixer les moyens pour y parvenir – se lancer dans du pur export, dans une stratégie de build-up ou dans le montage d'un joint-venture avec un ou plusieurs partenaires locaux – constituera la seconde étape incontournable du projet. « Pour avoir un développement solide à l'international, il ne suffit pas de saisir des opportunités, il faut avoir un cap et des moyens bien identifiés », constate le directeur exécutif. Echanger avec des pairs qui se sont déjà lancés sur le marché visé peut permettre de récolter des conseils pour bâtir un écosystème viable, essentiel au déploiement.

4 Attirer les talents

Avoir une stratégie sans moyens humains pour la mettre en œuvre est peine perdue. « L'un des principaux freins à la croissance des PME et à leur transformation en ETI réside dans le facteur humain, et dans l'identification et l'attraction des talents », met en garde Guillaume Mortelier. Pour séduire un jeune diplômé ou débaucher un profil expert, travailler sur la marque employeur est crucial pour les PME. « L'action RH ne doit pas se résumer au partage avec les collaborateurs d'une série de plans d'action, mais doit être guidée par une explication du sens, fondée sur un ensemble de valeurs que l'entreprise devra pointer », ajoute le directeur exécutif. Mobiliser la société autour d'une vision commune peut permettre de la rendre attractive et de remédier, grâce à l'installation de relais culturels, à la



Pour séduire un jeune diplômé ou débaucher un profil expert, travailler sur la marque employeur est crucial pour les PME. Photo Shutterstock

dilution du charisme du dirigeant causée par l'empilement des couches hiérarchiques du à la croissance. » Recourir au VIE et être en pointe dans le pilotage de l'innovation constituent aussi un bon moyen d'attirer des talents.

5 Etoffer sa gouvernance

Certaines entreprises sont encore trop dépendantes de leur seul dirigeant, « ce qui peut les rendre difficilement repreneables », en croire Guillaume Mortelier. Dans ce contexte, étoffer sa gouvernance constitue un ultime passage obligé. En plus de la structuration d'un comité exécutif ou d'un comité de direction, le dirigeant peut, dans un premier temps, se doter d'un « advisory board », affranchi des contraintes actionnariales, qui lui offrira un regard extérieur sur sa stratégie. « A terme, il lui sera possible de faire évoluer

son conseil d'administration en allant y piocher des profils d'administrateurs indépendants venant compléter la liste d'administrateurs internes », conseille le directeur exécutif. Outre la lisibilité de la stratégie générale qu'elle permet, organiser une gouvernance étoffée donne un signal positif aux employés, rassurés par la dynamique pérenne qu'elle suppose.



À NOTER
 Parmi les soixante entreprises qui ont participé, pendant deux ans (2015-2017), à la première promotion de l'Accélérateur PME de bpiFrance, un tiers est devenu des ETI. En moyenne, elles ont enregistré, sur la période, une croissance de 30 % de leur chiffre d'affaires, de leur chiffre d'affaires à l'export et de leurs effectifs.



LU POUR VOUS

Les 5 idées à retenir de... « L'entreprise inspirante »

Dans le monde de l'entreprise comme dans celui du sport, il n'y a pas de performance sans management. A un certain niveau de compétences, ceux qui réussissent n'ont pas plus de talents que les autres, mais ils font moins d'erreurs. Le management réconciliateur a pour ambition d'inventer le mode de vie du XXI^e siècle.

1 Un espace de conquête

La performance émane d'abord d'une envie de partager une aventure avec d'autres. Souvent, à trop travailler, les individus oublient qu'ils ont un rêve à construire. Ils s'épuisent dans un processus de répétitions qui détruit la motivation. Or, être en projet donne du sens à la vie.

2 Lieu de partage

A l'avenir, l'entreprise qui va réussir sera celle où les collaborateurs auront un vrai plaisir à travailler ensemble. L'énergie vitale de chacun est directement liée à la qualité de la relation avec son encadrement. Il ne faut pas demander aux gens de s'entendre mais mettre en place un management où ils ne peuvent pas ne pas s'entendre.

3 Univers exigeant et cohérent

Qui montre une incohérence fréquente entre ses discours et ses actes sera suspecté. Une entreprise gagne parce qu'elle est cohérente. La dégradation du métier résulte d'un management mal calé. Seuls ceux qui croient à la victoire gagnent. Avoir une exigence pour quelqu'un, c'est avoir une haute estime pour lui.

4 Source de progrès

Une organisation qui ne progresse pas risque de disparaître. Quand on parle d'entreprise libérée, cela sous-entend que les équipes motivées sont libres au niveau des stratégies et des plans d'action, et surveillées sur les détails. Le manager a le devoir d'assister, et de se mettre lui-même en chemin, de toujours chercher le point fort et la progression. A quelle décision se vouer ?

5 Modèle de jeu éthique

Des valeurs régissent les comportements quotidiens : les fameuses « règles du jeu » à respecter. Plusieurs professions ont un code de déontologie : architectes, avocats, journalistes... La sanction montre qu'il n'y a pas de crime plus grand que de trahir les règles. Mais on ne doit jamais recadrer un collaborateur devant ses hommes, et encore moins l'humilier. En optant pour une stratégie managériale claire et réconciliatrice, l'entreprise réinvente des marqueurs, encourageant la libération des énergies, l'harmonie et l'espérance d'une vie réussie. En cela elle est inspirante.

— Régine Turmeau

INTERVIEW FRÉDÉRIC COIRIER COPRÉSIDENT DU METI ET PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE DE POUJOLAT

« Pour ces sociétés, il n'y a pas de succès sans vision de long terme »

A l'occasion des dix ans de la création de la catégorie ETI, le coprésident du METI et président du directoire de Pujoulat, Frédéric Coirier, revient sur les clefs de la réussite de ces entreprises de taille intermédiaire.

Dix ans après la création officielle de la catégorie ETI par la loi de modernisation de l'économie (LME), où en sont les entreprises de taille intermédiaire ?

Alors qu'en 1980, la RFA (l'ex-République fédérale d'Allemagne, NDLR) et la France étaient à égalité en matière d'ETI, l'Allemagne comptait, il y a dix ans, trois fois plus d'entreprises de taille intermédiaire que l'Hexagone qui a, entre-temps, sévèrement décroché. Depuis 2008, le nombre d'ETI est toutefois reparti à la hausse. Même si elles sont moins nombreuses et plus petites que celles du Mittelstand allemand, on en dénombre aujourd'hui 5.800, contre 4.500 dix ans plus tôt, avec un impact économique majeur. Elles représentent 25 % de l'emploi salarié, un tiers des



Jean-André Boutier

exportations et 50 % de l'industrie française. Elles entretiennent également une très forte relation avec l'économie régionale puisque 70 % de leurs sièges sont en régions.

Comment s'explique cette progression ?

Les mesures sur la transmission, et notamment le pacte Dutreil, ont facilité le maintien des entreprises dans les gironnements familiaux et ont contribué à les rendre plus pérennes. Pour accélérer ce mouvement, nous devons poursuivre cet effort et aligner le coût de la transmission, encore trois fois plus élevé en France qu'en Allemagne, sur la moyenne européenne car, plus cette succession coûte cher, plus on ponctionne l'entreprise, ce qui peut remettre son existence en jeu. Le cadre réglementaire et fiscal prend également davantage en compte les ETI. La suppression de l'ISF, par exemple, permet aux entreprises de ne plus avoir à sortir de dividendes pour aider leurs propriétaires à payer leurs impôts. Couplées à l'atterrissage du prélèvement forfaitaire unique dans la moyenne européenne et au travail sur les charges, ces mesures vont dans le bon sens, mais nous devons aller encore plus loin pour atteindre les standards européens en matière de charges et d'impôts de production.

A quoi peut-on attribuer le succès de ces ETI ?

D'abord à un actionariat stable aligné sur une stratégie de long terme. Les ETI se donnent les moyens d'agir, sur un temps long, ce qui facilite la prise de risques et rend possibles les investissements lourds. Fortes de leurs ambitions, tournées vers l'extérieur et fondées sur une logique de réinvestissement massif dans l'équipement et l'innovation, elles travaillent beaucoup sur leurs racines. Très impliquées dans les territoires, elles investissent souvent massivement dans le capital humain, avec une politique dynamique d'apprentissage et de formation, y compris à contre-cycle. Les ETI ont bien compris qu'il n'y a pas de succès sans vision de long terme, placée au service de la performance. Plus de 15 % des entreprises de taille intermédiaire françaises sont des leaders européennes, voire mondiales, grâce à l'excellence de leurs produits, ou de leur niche de production dans laquelle elles persévèrent en fabriquant local et en agissant mondial.

Propos recueillis par V. B.



Le comex internationalisé de Septodont
 echo.st/m313896

BUSINESS CASE

Comment Maisons du Monde structure son pilotage « durable »

Xavier Marie n'avait pas créé l'enseigne de décoration et d'ameublement en pensant achats responsables. Mais, au fil des années, l'entreprise se transforme de l'intérieur.

Valérie Landrieu
 @ValLandrieu

En 2010, quatorze ans après sa création, Maisons du Monde décide de pousser les feux en matière de responsabilité environnementale. Rien ne prédestinait cette entreprise au chiffre d'affaire 2017 de 1 milliard d'euros à se montrer particulièrement inventive en la matière. Sinon, le succès venant, la nécessité de sécuriser les approvisionnements, notamment de bois, et les déplacements du fondateur Xavier Marie sur le terrain, en Asie et en Afrique, propices à une prise de conscience. Alors même qu'au début de l'été 2010, le ministère de l'Ecologie rend publique une « stratégie nationale de développement durable », la feuille de route de la responsable développement durable de l'enseigne, recrutée quelques mois plus tôt, est somme toute modeste. Il s'agit de minimiser les impacts environnementaux sur la chaîne de valeur des produits.

Accompagner les fournisseurs

Un premier bilan carbone, pas encore obligatoire, poussera l'enseigne à se lancer timidement dans l'écoconception. Et Fabienne Morgaut, la femme de l'art, s'attache aux achats responsables. « Au

départ, explique-t-elle, nous avons travaillé sur la traçabilité des approvisionnements. » Le parti pris est d'accompagner les fournisseurs avec des ONG spécialisées. « La coconstruction est au cœur de la démarche de Maisons du Monde sur tous les sujets, fait valoir celle qui est devenue directrice de la fondation maison. Nous avons repéré des enjeux sur le bois, je suis donc allée voir WWF, puis The Forest Trust (TFT), pour étudier avec eux comment travailler de manière progressive. Il n'était pas question de révolutionner l'offre produits du jour au lendemain. »

Maisons du Monde établit alors un plan sur plusieurs années et procède par entonnoir. La première année, Fabienne Morgaut réunit en Inde, avec TFT, dix fournisseurs clefs du meuble pour les inviter à identifier l'origine de leur bois. « Ils devaient, eux, convaincre leurs fournisseurs que plus il y aurait de transparence, plus ce serait gagnant sur les volumes », explique-t-elle. Les freins sont nombreux mais un sous-traitant réussit à mettre en place un processus entier de traçabilité du matériau jusqu'au produit livré. La petite histoire, mise en avant en boutique, parle au client final. Un an et une autre conversion de gros fournisseur plus tard, 30 % de l'offre catalogue de Maisons du Monde est certifié FSC (Forest



60% de l'offre meubles de l'enseigne répond désormais à un critère de durabilité. Photo DR

Stewardship Council). Aujourd'hui, 60% de l'offre meubles répond à un critère de durabilité (certifié, recyclé, éco-conçu). Pour garantir la chaîne d'approvisionnement, l'enseigne a mis en place plusieurs garde-fous, allant des clauses des contrats aux audits aléatoires, en passant par la présence, sur place, d'équipes locales.

Former et impliquer les collaborateurs

Au siège, la démarche RSE (responsabilité sociétale et environ-

mentale) aussi s'est structurée au fil des années. « Dans un premier temps, j'ai embarqué les gens avec ma conviction », confie Fabienne Morgaut. La formation des acheteurs, par un cabinet spécialisé dans les achats responsables,

intervient en 2012. Il faudra attendre 2016 pour établir des objectifs chiffrés multicritères. « A un moment donné, il faut passer par une politique d'entreprise », pose la responsable. Aujourd'hui, l'un des buts de Maisons de Monde est

que, d'ici à 2020, 100 % des chefs de produit aient participé à un voyage avec les ONG partenaires pour comprendre ce qu'est un audit social et environnemental, et donner une nouvelle dimension à leur métier.

C'est toutefois à l'échelle de tous les collaborateurs qu'est envisagée la RSE. « Nous incubons des profils qui rejoignent ensuite les métiers. Chacun est chargé de l'avancée du sujet », souligne Fabienne Morgaut. Dans les magasins, les référents RSE agissent en ambassadeur apte à parler de l'arrondi en caisse mis en place depuis dix-huit mois ou de la fondation vouée à la protection des forêts. Mais aussi en animateur en mesure, par exemple, de lancer une initiative sur le tri des déchets. Pour convaincre tous les salariés de la justesse d'un pilotage durable et les pousser à s'engager au quotidien, le groupe emmène une fois par an vingt-cinq d'entre eux en expérience immersive dans un pays du Sud avec une ONG. « Nous procédons par tirage au sort », précise Fabienne Morgaut. L'année prochaine, Maisons du Monde s'attellera à la définition de nouveaux objectifs RSE pour 2025. ■

ÉTUDE

Une entreprise qui contribue au bien commun

Comme d'autres sociétés membres du SBF 120, l'ETI, soucieuse de contribuer au bien commun, traduit ses fortes convictions en actes, en moyens et en choix compatibles avec son positionnement.

Les Echos Executives

Rapport Notat-Senard, loi Pacte, engouement pour le label B-Corp, initiatives politiques du type One Planet Summit, déclaration de Larry Fink, PDG de BlackRock, premier gestionnaire d'actifs mondial... Les grands acteurs économiques ont pris conscience – à des degrés encore divers – de la nécessité de considérer les enjeux de durabilité avec le plus grand sérieux », observent Geneviève Féron, cofondatrice du cabinet Prophil, et Sandra de Bailliencourt, directrice générale de Sparknews à l'appui de leurs récents travaux sur « les nouveaux modèles de performance : enquête sur l'entreprise contributive ». Parmi les entreprises du SBF 120 interrogées dans le cadre de cette étude, une catégorie se distingue. Celle des sociétés qui misent sur le long terme et ont un actionariat stable et/ou familial : les entreprises de taille intermédiaire. Maisons du Monde (ci-dessus), Tarkett, bioMérieux, etc., nombre d'ETI passent ou entendent passer d'une logique de responsabilité (RSE) « aujourd'hui un peu datée » à une autre, celle de la contribution au bien commun. L'objectif

de ces entreprises dites « contributives » vise à exercer un impact positif sur le monde au sein duquel elles évoluent. Comme la majorité des membres du SBF 120, ces sociétés réinterrogent leur raison d'être et considèrent que la définition de leur mission est « de nature générique ».

Exemplarité

L'étude de Prophil et Sparknews explique comment certaines sociétés – ETI et grands groupes – mettent en œuvre une démarche collective destinée à impliquer leur écosystème, des actionnaires aux collaborateurs en passant par les clients et les fournisseurs. Avec en postulat la nécessité de se montrer exemplaires dans leurs pratiques et soucieuses de transparence, d'éthique et de respect des individus. Pour toutefois réussir à imprégner toute une organisation, cet état d'esprit doit impérativement être porté au plus haut niveau de la hiérarchie et se retrouver en filigrane dans les décisions stratégiques de l'organisation. Cela passe nécessairement par des actes, des moyens et bien entendu des choix compatibles avec de fortes convictions. En revanche, la plupart de ces entreprises ne vont

pas jusqu'à faire évoluer leurs business models. L'entreprise libérée, l'holocratie ou encore l'organisation Opale demeurent des concepts minoritaires dont les principes – remise en cause de l'organisation pyramidale et fin du fonctionnement en silo hérités des modèles industriels de type tayloriste – nourrissent l'actuel débat managérial autour du sens à donner au travail, la quête d'engagement des collaborateurs et la manière de valoriser le capital humain à l'ère numérique. ■

DÉFINITION

« L'entreprise contributive s'engage à créer de la valeur partagée pour toutes ses parties prenantes au travers d'un business model générant des externalités positives sur toute la chaîne de production et son écosystème. Elle cherche ainsi un juste équilibre dans le partage de la valeur créée et s'engage dans une démarche sincère, transparente et exemplaire d'utilité sociétale et de contribution nette au bien commun. »

L'AVENIR, C'EST VOUS QUI LE FAITES DURER

Notre plateforme de financement participatif Lumo vous permet d'investir dans les énergies renouvelables.



C'EST VOUS L'AVENIR SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

LUMO propose aux particuliers et aux entreprises de participer au financement de projets d'énergies renouvelables. LUMO est une société par actions simplifiée au capital de 604 100 euros. Conseiller en Investissements Participatifs immatriculé à l'ORIAS sous le n°13000893. LUMO est une filiale du Groupe Société Générale. Société Générale, S.A. au capital de 1 009 897 173,75 EUR. 552 120 222 RCS PARIS - Siège social : 29, bd Haussmann, 75009 PARIS. Crédit photo : Tom Craig - Décembre 2018.