



TRANSFORMER DURABLEMENT SON MODÈLE ÉCONOMIQUE

S'INSPIRER DE 7 ENTREPRISES
ENGAGÉES POUR UN IMPACT POSITIF

Jean-Pierre Lamboley - Partenaire de la Chaire Impact Positif d'Audencia - NAO Consulting

Participation à la rédaction des études de cas et du rapport comparé

Participation à tous les entretiens avec les acteurs

Analyse systématique des entretiens

André Sobczak - Titulaire de la Chaire Impact Positif - Audencia

Participation à la rédaction des études de cas et du rapport comparé

Participation à 16 entretiens avec les acteurs

Ameline Bordas - Chargée d'études, Chaire Impact Positif - Audencia

Relecture critique des études de cas et du rapport comparé

Participation à 10 entretiens avec les acteurs

Anne-Laure Guihéneuf - Chargée d'études, Chaire Impact Positif - Audencia

Participation à 5 entretiens avec les acteurs

Gildas Joulain - Yodel

Conception graphique

Transformer durablement son modèle économique

S'inspirer de 7 entreprises engagées pour un impact positif

Par Jean-Pierre Lamboley & André Sobczak
Avec la participation d'Améline Bordas

Une étude menée par la Chaire Impact Positif d'Audencia en partenariat avec Jean-Pierre Lamboley, NAO Consulting

À propos de la Chaire Impact Positif

La Chaire Impact Positif d'Audencia a été créée en 2012. En co-construisant des recherches utiles avec ses partenaires, la Chaire Impact Positif produit et diffuse des connaissances permettant d'intégrer les principes de la responsabilité sociétale au cœur des modèles économiques, des stratégies et des pratiques de management des entreprises, afin de renforcer la performance des entreprises et leur capacité à innover.

L'équipe de la Chaire anime également des séminaires ou des formations et crée des outils opérationnels pour accompagner les entreprises dans l'amélioration continue de leur démarche RSE, notamment en proposant des comparaisons nationales et internationales ou en favorisant l'échange avec d'autres parties prenantes.

La Chaire Impact Positif a contribué à l'émergence de la Plateforme RSE de la métropole nantaise. Elle capote aujourd'hui son observatoire et ses groupes de travail, recense et valorise les pratiques innovantes des entreprises du territoire.

Les champs d'expertise de la Chaire Impact Positif : égalité professionnelle, alimentation durable, stratégie & Business Models durables, marketing responsable, mode responsable, numérique responsable...

LES PARTENAIRES DE LA CHAIRE IMPACT POSITIF

➔ Grands Mécènes



GRUPE ERAM

➔ Mécène



À propos de NAO Consulting

Jean-Pierre Lamboley a fondé NAO Consulting en 2010, cabinet de conseil indépendant à Nantes. Après un parcours à l'international et de nombreuses missions de conseil en management en France (fusions, plans stratégiques, nouvelles offres, réorganisations...), il se consacre aujourd'hui à l'accompagnement de dirigeants de PME-ETI désireux de modifier leur business model pour répondre aux urgences environnementales. Ses interventions vont de l'aide au diagnostic à la mise en œuvre de solutions opérationnelles.

NAO Consulting est partenaire de la Chaire Impact Positif Audencia depuis 2017. Jean-Pierre Lamboley est avec André Sobczak à l'origine de l'étude "Transformation durable des entreprises".





Introduction

Transformer durablement les entreprises

Face à l'urgence sociale et environnementale, il est indispensable de transformer les modèles économiques ainsi que la gouvernance des entreprises pour les rendre compatibles avec les objectifs de développement durable. Il s'agit d'améliorer systématiquement et significativement tous les impacts des activités des entreprises, en intégrant leurs chaînes d'approvisionnement et en analysant le cycle de vie de leurs produits ou services.

Si elle est complexe et nécessite des investissements financiers et humains importants, une telle transformation profonde des entreprises et de leur raison d'être n'est pas contraire à leur performance. Au contraire : à moyen et long terme, **seules les entreprises capables de démontrer leur impact positif sur l'environnement et la société pourront fédérer les parties prenantes, créer de la valeur avec elles - et donc survivre.**

Pour exprimer à la fois la contribution aux objectifs de développement durable et à la pérennité des entreprises dans le long terme, cette étude de la Chaire Impact Positif d'Audencia utilise le terme de **transformation durable** des modèles économiques, des stratégies, des pratiques de management et de la gouvernance des entreprises.

Nous n'opposons pas la transformation durable à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) qui a été définie comme un processus d'apprentissage organisationnel par lequel les dirigeants de l'entreprise fédèrent les différentes parties prenantes pour renforcer sa performance économique, sociale et environnementale et en partager la valeur créée¹. **Une entreprise responsable est une entreprise qui se transforme durablement.**

La transformation durable peut être accélérée par l'obtention d'un label ou d'une certification, la définition d'une raison d'être ou l'adoption du statut de société de mission, mais elle peut aussi se traduire par des approches managériales moins formalisées. Elle se distingue en revanche des actions purement cosmétiques ou ponctuelles que mènent certaines entreprises dans le domaine social ou environnemental sans remettre en cause le cœur de leur modèle économique.

¹ Sobczak A. & Minvielle N. [2011]. *Responsabilité globale : Manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises*, Vuibert, Paris.





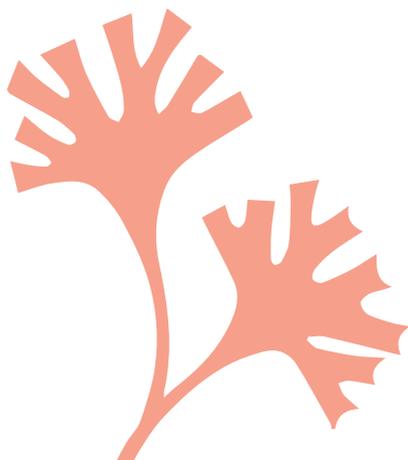
S'intéresser aux PME et ETI du secteur primaire et secondaire

Beaucoup d'entreprises qui se créent aujourd'hui visent à contribuer à la réalisation d'un ou de plusieurs objectifs de développement durable. Les créateurs d'entreprises cherchent ainsi à donner du sens à leur projet, mais répondent aussi aux attentes de la part des parties prenantes, qu'il s'agisse des (futurs) salariés, des investisseurs, des clients, des pouvoirs publics ou de la société civile.

Compte tenu de l'urgence sociale et environnementale, on ne peut cependant pas se contenter d'attendre que progressivement ces jeunes entreprises responsables prennent la place de celles qui existent aujourd'hui et n'avaient le plus souvent pas intégré ces valeurs au moment de leur création. **Il est primordial de transformer durablement les entreprises existantes**, même si cela est plus complexe, car il faut y changer les habitudes de l'ensemble des parties prenantes.

Parmi ces entreprises, une attention particulière doit être portée aux **PME et ETI** qui représentent la vaste majorité des entreprises et des emplois en France. On a longtemps considéré que les démarches RSE étaient réservées aux grandes entreprises qui en avaient les moyens, tandis que la Chaire Impact Positif d'Audencia a depuis sa création valorisé l'engagement social et environnemental des PME et ETI ainsi que son impact positif sur la performance. C'est donc tout naturellement que cette étude se focalise sur la transformation durable des PME et ETI.

Bien entendu, la transformation durable doit concerner tous les secteurs économiques, mais c'est dans le **secteur primaire et secondaire** (agriculture et industrie) que les changements sont les plus importants, notamment en ce qui concerne l'impact environnemental. Cette étude se focalise donc sur ces deux secteurs.



Analyser les dynamiques dans des entreprises pionnières

Afin de bien comprendre la manière dont la transformation durable s'opère concrètement et d'en tirer des enseignements pouvant inspirer d'autres PME et ETI, nous avons réalisé **7 études de cas dans des entreprises pionnières** engagées depuis plusieurs années pour un impact positif de leurs activités. Ces entreprises ont des statuts, des structures de capital et des cultures de management différents, ce qui nous permet de mesurer l'influence de ces éléments.

Dans la mesure où il s'agit de mettre en place un processus d'apprentissage et d'amélioration continue, aucune des 7 entreprises n'est parfaite sur l'ensemble des enjeux du développement durable et aucune parmi elles ne se fixe un tel objectif. Leurs dirigeants affichent cependant l'ambition de s'appuyer sur leur entreprise pour créer un impact positif et contribuer au développement durable. Surtout, ils se donnent les moyens de progresser, étape par étape, vers cette ambition et de le prouver.

4 entreprises sont des PME ou ETI dont le siège se trouve dans la Région Pays de la Loire. Afin d'évaluer leurs spécificités, nous avons élargi l'étude à une PME dans une autre région de France et deux plus grandes entreprises, l'une française et l'autre internationale.

ARMOR	Spécialiste de la formulation et de l'enduction de couches fines sur films minces	Nantes (44)	2 000 collaborateurs (dont 780 en France)
Camif-Matelsom	E-commerce Equipement durable de la maison	Niort (79)	80 collaborateurs
Groupe Eram	Distribution de chaussures, vêtements et accessoires	Saint-Pierre-Montlimart (49)	6000 Collaborateurs
La Florentaise	Fabrication et commercialisation de terreaux, d'amendements et de paillages pour les particuliers et les professionnels de l'horticulture.	Saint-Mars-Du-Désert (44)	200 collaborateurs répartis sur 10 sites en France
Interface	Fabrication et distribution de dalles de moquettes et de sols résilients	Atlanta, Georgia (USA)	4110 Collaborateurs
InVivo Group	Premier groupe coopératif agricole français	Paris (75)	5345 collaborateurs répartis sur 19 pays
Passon Packaging	Éco-conception et fabrication d'emballages en carton compact et ondulé	Louailles - 72	160 collaborateurs

Interroger les acteurs de la transformation durable

Pour mener cette étude, nous avons choisi une **méthodologie qualitative**. Pour chacune des 7 études de cas, nous avons réalisé entre 3 et 5 entretiens pour compléter le point de vue du dirigeant avec les autres salariés impliqués dans la transformation durable. En revanche, nous n'avons pas rencontré de parties prenantes externes. Lors des entretiens, nous avons abordé les motivations de la transformation durable et sa mise en œuvre, en évoquant notamment les difficultés rencontrées et la manière dont elles ont été dépassées ainsi que les bénéfices tirés de la transformation.

Des entretiens complémentaires ont été menés avec une entreprise dans le secteur des services ainsi que des investisseurs responsables qui intègrent les enjeux de la transformation durable.

Tous les entretiens ont été menés entre la fin de l'année 2019 et l'été 2020. Ils se sont déroulés en présentiel jusqu'à mi-mars 2020, puis en visio-conférence en raison de la crise de la covid-19. Les entretiens ont duré entre 1h et 2h15, avec une moyenne à 1h15².

Tous les entretiens ont fait l'objet d'une analyse systématique des contenus.

² Tous les entretiens ont été conduits en binôme. Jean-Pierre Lamboley, consultant indépendant et partenaire de la Chaire Impact Positif d'Audencia, a participé à tous les entretiens. Il a été accompagné à chaque fois par un membre de l'équipe de cette chaire, à savoir André Sobczak, Ameline Bordas ou Anne-Laure Guiheneuf.



Trame de l'entretien

- 1 Le choix de la transformation : nature de la transformation engagée ? pourquoi ? objectifs ?
- 2 La démarche mise en place : moyens dédiés ? méthodes ? sources d'inspirations ?
- 3 Les transformations en pratique (Business, process, RH, management, gouvernance, pilotage...)
- 4 Les grandes étapes du processus de transformation et les priorités pour le futur
- 5 La transformation comme levier de performance ? indicateurs clés ?
- 6 Les enseignements (écueils, leviers, difficultés, bonnes pratiques...)





Inspirer les acteurs de la transformation durable

Cette étude vise à inspirer et accompagner les acteurs de la transformation durable des entreprises, qu'ils soient dirigeants, salariés ou consultants, voire enseignants, étudiants ou décideurs politiques. Nous souhaitons ainsi contribuer à ce que plus de PME et ETI s'engagent pour un impact positif.

L'étude met en avant la diversité des approches dans les 7 études de cas et ne contient donc pas de méthode pour mettre en œuvre une démarche de transformation durable. Elle permet en revanche d'identifier les principaux enjeux et souligne à la fois les difficultés et les facteurs clés de succès.

Après cette introduction, l'étude est organisée en 3 parties :

La première partie est dédiée aux **études de cas** et présente les particularités de chacune des entreprises observées. Pour chaque cas, nous faisons le récit de la transformation, avant de mettre en évidence 5 points clés qui peuvent inspirer d'autres entreprises.

Dans une deuxième partie, nous prenons du recul par rapport aux études de cas pour présenter les **principaux leviers de la transformation durable** évoqués par les acteurs que nous avons interrogés.

Sur chacune des thématiques, nous identifions les points de convergence et de divergence dans les approches observées.

- ❶ **S'engager et fédérer les équipes pour les embarquer dans la transformation durable**
- ❷ **Se donner ou trouver les moyens de financer la transformation durable**
- ❸ **Mobiliser l'innovation au service de la transformation durable**
- ❹ **Faire évoluer les comportements clients pour valoriser la transformation durable**
- ❺ **Transformer la gouvernance et le pilotage de l'entreprise**
- ❻ **Devenir société à mission ?**

En **conclusion**, nous présentons une synthèse des facteurs clés de succès du point de vue de nos interlocuteurs, les principaux enseignements que nous tirons de cette étude ainsi que les perspectives pour la Chaire Impact Positif d'Audencia.



A

ETUDES DE CAS

Mettre le savoir-faire industriel au service de l'innovation sociétale



Hubert de BOISREDON -
PDG du Groupe ARMOR



2 000 collaborateurs
(dont 780 en France)



Nantes (44)



280 M€ (2019)



Spécialiste de la formulation et
de l'enduction de couches fines
sur films minces



www.armor-group.com

Créé en 1922 à Nantes, ARMOR a pendant longtemps eu comme activité principale la fabrication de films encrés destinés à l'impression par transfert thermique, une technique utilisée pour marquer des informations comme des codes-barres, des numéros de lots ou des dates de péremption sur des étiquettes ou des packagings souples. Dans les années 1990, l'entreprise a développé une deuxième activité autour de la production et du recyclage des cartouches d'encre pour les imprimantes.

En 2008, après avoir visionné le film "Une Vérité qui dérange" d'Al Gore, Hubert de Boisredon, directeur général d'ARMOR depuis 2004, a pris conscience de l'urgence climatique et environnementale ainsi que de la responsabilité des entreprises d'agir pour en limiter les effets. Sous son impulsion, l'équipe de direction a décidé lors d'un conseil d'administration exceptionnel tenu en 2008 de mettre le développement durable au cœur de son projet et de se définir comme un acteur industriel engagé ayant pour ambition de mettre son savoir-faire industriel et ses nouvelles technologies au service de l'innovation sociétale, en transformant progressivement son offre et ses processus de production. Cette stratégie

a été soutenue par les actionnaires externes, mais en 2012 l'équipe de direction et des salariés ont décidé de leur racheter l'entreprise pour poursuivre et amplifier la transformation. Aujourd'hui, plus de 450 salariés sont actionnaires de l'entreprise.

En 2008, pour commencer sa transformation, l'entreprise a lancé le Decaplan, un plan d'actions RSE décliné en 10 axes couvrant différentes dimensions du développement durable, comme la santé et la sécurité, la mobilité ou les achats. Ce plan a été récompensé par les Trophées RSE de la Région Pays de la Loire organisés par Audencia et l'Ecole des Mines de Nantes. En 2011, une gouvernance dédiée à l'innovation sociétale a été mise en place, avec une direction transversale qui pilote la qualité et la RSE et qui est directement rattachée à la direction générale. Tous les 4 ans, elle réalise un audit détaillé sur tous les enjeux du développement durable en mesurant le degré de maturité de l'entreprise sur chaque enjeu et en identifiant ainsi des axes de progrès validés par la direction et déclinés au niveau des business units, tant en France qu'au niveau international. Une fois par an, chaque business unit doit ensuite présenter ses progrès à la direction RSE. Les indicateurs collectés sont discutés trois fois

par an dans le cadre d'un comité RSE qui réunit la direction générale et différentes parties prenantes. Cette gouvernance a fortement contribué à ce que la transformation de l'entreprise soit soutenue par tout le management et intégrée au quotidien des équipes.

La transformation a également touché le business model de l'entreprise. Dans un premier temps, ARMOR a cherché à valoriser l'activité de recyclage des cartouches d'encre, en revendiquant plus clairement son impact positif sur l'environnement. Dans la mesure où cette offre n'était pas seulement plus écologique, mais aussi moins chère que l'achat de cartouches neuves, elle a rencontré un franc succès, démontrant qu'un positionnement responsable pouvait être un levier de croissance. Par ailleurs, l'entreprise a amélioré la performance environnementale des films encrés, en créant une nouvelle ligne de produits sans solvants. Si cette innovation représente un surcoût, la volonté d'un nombre croissant de clients de s'engager pour le développement durable a permis à ARMOR de continuer à se différencier et de consolider ses parts des marchés auprès des grandes marques.

A partir de 2012, après un travail avec les équipes, l'entreprise a lancé quatre nouvelles activités pour mettre son savoir-faire industriel au service de la transition écologique : des films photovoltaïques organiques souples, des collecteurs de courant pour

batteries, des matériaux et pièces 3D à haute valeur ajoutée et des films destinés aux capteurs haptiques des objets connectés. Organisées en business units, ces "new-techs" requièrent des investissements importants en R&D pour la mise au point des produits, notamment pour les films photovoltaïques, que l'entreprise partage avec des partenaires extérieurs. Ces nouvelles business units présentent un grand potentiel de développement et visent à assurer la pérennité de l'entreprise. En attendant que le marché adopte les solutions proposées, elles doivent cependant être financées par les activités traditionnelles qui sont donc soumises à beaucoup de pressions.

Au cours des 10 dernières années, ARMOR s'est profondément transformé. En interne, ses salariés sont étroitement associés à l'innovation sociétale et fiers des orientations prises. En externe, l'entreprise s'implique dans de nombreux réseaux au niveau régional, national et international et est reconnue pour son savoir-faire et son engagement. Son rapport RSE fait ressortir une forte progression sur les six enjeux qu'elle a retenus avec un niveau de maturité à 52% en 2012, à 74% en 2016 et à 80% en 2020.

ARMOR a engagé un travail sur la reformulation de la raison d'être. Le statut de la société à mission est envisagé pour la filiale dédiée au film photovoltaïque.

“On ne fait pas de la RSE pour gagner plus d'argent, on fait de la RSE parce qu'il faut le faire. Il faut s'engager pour l'environnement parce que la planète en a besoin, point.”

Hubert de Boisredon - PDG





Points clés de la démarche de transformation

1 Un projet pilote avec un ROI rapide

La valorisation des cartouches d'encre recyclées en 2009 a permis une forte augmentation du chiffre d'affaires reflétant tant l'intérêt croissant des clients pour le développement durable que leur volonté de profiter d'un coût inférieur aux cartouches neuves et ce à qualité égale. Ce premier succès a contribué à rassurer les salariés et les actionnaires, en démontrant que le développement durable n'était pas incompatible avec la performance économique.

2 Un actionnariat soutenant la transformation

En 2008, Hubert De Boisredon a proposé un nouveau projet stratégique aux actionnaires historiques. Il a souligné le sens de l'orientation développement durable, le besoin d'investir en R&D et la nécessité de se placer sur un temps long. Il leur a proposé un objectif de rentabilité un peu moindre à court terme, pour préserver les capacités de financement, en contrepartie d'une performance économique pérenne. En 2012, quand ces actionnaires se montraient impatients de voir les résultats économiques des investissements réalisés pour les nouvelles business units, l'équipe de direction leur a proposé de racheter l'entreprise pour disposer d'une plus grande autonomie de décision. Cette prise de risque personnelle des dirigeants a souligné leur engagement et renforcé encore la confiance, tant des salariés que des partenaires industriels et financiers.

3 Une transformation fondée sur un savoir-faire industriel et des alliances

Si les nouvelles activités dédiées aux énergies renouvelables s'appuient sur le savoir-faire industriel d'ARMOR, comme l'induction de couches fines sur des films très minces et ses fortes compétences en R&D, l'entreprise a aussi décidé de nouer des alliances pour faire face aux investissements très importants qui sont nécessaires, en particulier avec le CEA et l'Institut National pour l'Énergie Solaire pour les films photovoltaïques.

4 Un "cœur d'activité" très rentable, qui permet de soutenir la diversification

La bonne santé financière des deux activités historiques d'ARMOR donne à l'entreprise des marges de manœuvre pour investir sur les nouvelles technologies liées aux énergies renouvelables. Ces activités traditionnelles continuent d'être pilotées avec beaucoup de soin car de gros incidents techniques ou réclamations clients pourraient fragiliser cette marge de manœuvre.

5 Une gouvernance et un pilotage très structurés de la démarche RSE

ARMOR a mis en place une direction dédiée à la RSE et la qualité. Celle-ci a hiérarchisé les enjeux RSE et défini des indicateurs déclinés sur l'ensemble des activités, ce qui permet de réaliser un reporting RSE de qualité aux différentes parties prenantes. Le suivi régulier de l'évolution de ces indicateurs par la direction générale permet également d'en tenir compte dans l'évaluation des managers, ce qui favorise l'amélioration continue des performances dans toutes les business units.



changeons le monde de l'intérieur

Fédérer les parties prenantes autour de l'impact positif pour faire renaître l'entreprise



Emery Jacquillat - PDG



Niort (79)



E-commerce Equipement durable de la maison



80 collaborateurs
(2020)



50 M€ (2020)



www.camif.fr

Créée en 1947 à Niort par des instituteurs, la CAMIF (Coopérative des Adhérents à la Mutuelle des Instituteurs de France) s'est développée comme spécialiste de la vente de meubles par correspondance avec quelques magasins. Insuffisamment préparée à l'arrivée d'Internet et au bousculement des modes de consommation, elle connut de graves difficultés dans les années 2000 jusqu'à la liquidation en 2008. En 2009, la marque CAMIF et sa base de clients ont été rachetées par Emery Jacquillat, entrepreneur fondateur du Groupe Matelsom, pionnier de la vente en ligne de literie. Il a réussi à convaincre les différentes parties prenantes de l'aider à faire renaître la CAMIF autour d'un projet d'entreprise à impact positif.

Le premier engagement pris a été de recréer 150 emplois sur le territoire avec l'installation du siège social, l'ouverture d'un centre de relation clients et d'un centre logistique ainsi que la création d'une

formation en alternance au commerce en ligne. Cet engagement a amené la région, le département et la communauté d'agglomération de Niort à apporter une garantie à 95%, ce qui a permis de convaincre les banques à financer les investissements nécessaires à la transformation, dans un contexte de grave crise financière mondiale. Le deuxième engagement a été de parier sur le made in France, alors que la plupart de ses concurrents misaient sur les prix les plus bas et le grand import, notamment Chine. Il s'agissait aussi de sélectionner ses fournisseurs selon des critères environnementaux et sociétaux, en promouvant une consommation responsable auprès de ses clients et en faisant beaucoup de pédagogie. Ce choix a permis de convaincre les fournisseurs à refaire confiance à l'entreprise, alors que beaucoup parmi eux avaient perdu de l'argent lors de la liquidation de la CAMIF. Avec le temps, il a aussi permis de renouveler la clientèle, à la fois plus jeune et résolument engagée dans la consommation responsable.



“La transparence c'est l'arme de la confiance.”

Emery Jacquillat - PDG

En 2013, Camif Matelsom lève des fonds auprès de Citizen Capital, un des premiers fonds d'impact en France pour continuer son développement. Au-delà du capital, cet investisseur pousse l'entreprise à structurer sa transformation vers un nouveau business model. C'est ainsi qu'elle a défini sa raison d'être : “Proposer des produits et des services pour la maison au bénéfice de l'Homme et de la planète. Mobiliser notre écosystème, collaborer et agir pour inventer de nouveaux modèles de consommation, de production et d'organisation”. Cette raison d'être est assortie de 5 engagements : informer, sensibiliser et donner les moyens pour une consommation plus responsable ; faire de l'économie circulaire notre standard ; dynamiser l'emploi sur nos territoires et favoriser l'insertion ; proposer les meilleurs produits possibles pour la santé ; transformer l'entreprises et participer à la réinvention de nos filières.

Camif participe activement aux réflexions et expérimentations qui ont donné lieu au concept de la société à objet social étendu, puis de la société à mission. Elle a été parmi les premières entreprises labellisées B-Corp en France et les premières entreprises à mission. Toujours aussi engagé sur ce sujet, Emery Jacquillat est d'ailleurs président de la Communauté des Entreprises à Mission.

En 10 ans, l'entreprise a été entièrement transformée. Au niveau de la distribution, elle est devenue un pure player du web. Au niveau de l'offre, elle propose des produits qui se différencient par leur qualité et la transparence sur leur fabrication, locale et durable. Au niveau de l'organisation, elle a fédéré les différentes parties prenantes autour d'un projet qui fait sens, attire des talents et favorise la participation. Pour réussir dans la durée, elle doit continuer à se faire connaître et à faire adhérer de nouveaux clients à son modèle. Cela passe notamment par la qualité des produits et une communication de plus en plus précise et accessible.





Points clés de la démarche de transformation

1 La vision du dirigeant et sa capacité à fédérer les parties prenantes

Emery Jacquillat a su développer la vision d'une entreprise à impact positif, alors que l'entreprise se trouvait dans une situation presque désespérée et que la plupart des concurrents cherchaient à réduire les coûts plutôt que de créer de la valeur. Il a su défendre cette vision auprès des différentes parties prenantes, notamment les collectivités, les financeurs et les fournisseurs pour les fédérer autour d'un projet de long terme.

2 La cohérence même si certaines décisions sont contraires à la rentabilité de court terme

Ce qui fait la force du projet de transformation, c'est sa cohérence. L'objectif de créer un impact positif a ainsi été respecté même si cela signifiait d'aller à l'encontre de la rentabilité de court terme. La création d'un centre de relation clients à Niort a été défendue pour développer l'emploi local, alors qu'il aurait été plus intéressant sur le plan économique de l'externaliser dans des pays où le coût de la main-d'œuvre est moindre. De la même manière, le choix de fermer le site internet de la CAMIF le jour du Black Friday pour refuser des pratiques des soldes au début de la saison s'est traduit par une perte de chiffre d'affaires. La mise en œuvre de ces décisions a renforcé la confiance des parties prenantes, en démontrant que l'entreprise avait une volonté sincère de se transformer.

3 Un management fondé sur l'échange et la coopération

Au siège de la CAMIF, l'ensemble des équipes travaille dans un grand espace commun, même le PDG n'y a pas de place attitrée, ce qui conduit les salariés à changer régulièrement de place et crée des opportunités d'échange entre les équipes. Par ailleurs, un point de partage général d'informations est organisé chaque semaine. Depuis 2015, l'entreprise déploie un "budget collaboratif", qui permet à tous les salariés de proposer des orientations budgétaires au comité stratégique. Bien entendu, la rédaction de la raison d'être de

l'entreprise a également été le fruit d'un travail collectif de 2 ans d'échanges et d'itérations avec les différentes parties prenantes, sans faire appel à une agence de communication externe. Dans le même esprit, l'entreprise a travaillé avec des fabricants, des designers, des clients et des salariés pour lancer en 2018 une collection en son nom propre (CAMIF Editions) qui est fondée sur un référentiel exigeant en termes de production locale, de durabilité, d'écoconception et de transparence sur la répartition de la valeur créée. L'objectif est de faire progresser la part de cette collection dans l'offre globale.

4 Des efforts permanents pour embarquer les fournisseurs et les clients

Pour pouvoir créer un impact positif, la CAMIF doit embarquer ses fournisseurs. Plutôt que d'imposer ses normes, elle cherche à faire évoluer leurs pratiques, notamment en leur demandant des informations toujours plus détaillées sur l'origine des matières premières et les conditions de fabrication, que ce soit à travers des labels ou des vidéos-reportages au cœur de leurs usines. Aujourd'hui, l'entreprise estime que les deux tiers des fournisseurs participent à la démarche et l'objectif est d'intensifier les relations avec chacun d'eux, par exemple à travers des rencontres dans le cadre du "Tour du Made in France". Les informations recueillies auprès des fournisseurs sont diffusées aux clients pour leur offrir une transparence maximale sur les produits achetés. L'entreprise a même ouvert un blog pour expliciter son projet aux clients et interagir avec eux.

5 Une coopération avec des académiques et d'autres entreprises en transformation

Pour progresser sur sa transformation, la CAMIF a développé les échanges et les expérimentations avec les chercheurs de Mines ParisTech dans le cadre d'une recherche-action qui a contribué à faire émerger le statut de l'entreprise à mission. Son dirigeant s'est par ailleurs fortement investi dans la création de l'association de la Communauté des Entreprises à Mission qu'il préside, afin de permettre des échanges avec d'autres entreprises en transformation et de faire entendre leur voix auprès des pouvoirs publics et autres parties prenantes.

GROUPE ERAM

Inventer des business models pour une mode responsable et accessible dans chacune des marques du groupe



Xavier Biotteau -
Président du Directoire



Saint-Pierre-Montlimart (49)



Distribution de chaussures,
vêtements et accessoires



6000 Collaborateurs



1 Milliard€ (2019)



www.groupe-eram.com

Créé en 1927 par Albert-René Biotteau, le Groupe Eram est aujourd'hui dirigé par son petit-fils Xavier Biotteau. L'entreprise emploie 6000 salariés qui travaillent pour 9 marques dans le secteur de la mode. Tout au long de son histoire, l'entreprise s'est transformée pour s'adapter aux nombreux changements dans son secteur, tout en restant fidèle à ses valeurs et son ancrage territorial. Orphelin, le fondateur avait de fortes valeurs humanistes et pour objectif de développer son territoire, un des plus pauvres du département Maine-et-Loire. C'est d'ailleurs pour offrir des emplois de proximité qu'il a créé une dizaine d'usines de petite taille plutôt qu'un seul grand site de production. Comme ses successeurs après lui, il ne s'est jamais distribué de dividende, mais a préféré réinvestir pour développer l'entreprise et l'emploi. Ces valeurs se sont aussi traduites par la gestion responsable de la réduction importante des effectifs dans la fabrication des chaussures que le Groupe Eram a dû assumer. Il a ainsi été décidé d'étaler cette réorganisation sur 3 décennies, en s'appuyant sur la force de son réseau de distribution qui compte 1000 points de vente dans les centres villes et les périphéries.

Accordant depuis toujours une large autonomie à ses marques, le groupe s'est appuyé sur plusieurs de leurs expérimentations en faveur d'une mode responsable. Il les a valorisées, amplifiées et systématisées, au point d'en faire aujourd'hui le cœur de son projet d'entreprise "Change for Good" et un élément central de sa marque employeur. Les premières initiatives de mode responsable ont été initiées à partir de 2015 par les dirigeants de plusieurs marques sur des projets bien précis. Alors que Géo a travaillé sur les audits sociaux et environnementaux de ses fournisseurs en Asie, Bocage a mis en place la location de chaussures et TBS a développé le made in France. Les dirigeants du groupe ont validé, encouragé ces expérimentations, puis décidé en 2017 d'acquiescer 49% du capital de Fagua, créée dès l'origine avec l'objectif de réduire le carbone émis à l'occasion de la fabrication et du transport des chaussures de la marque et de compenser les émissions qui restent en plantant des arbres.

C'est ensuite en s'appuyant sur ces premières réussites que le groupe a pu lancer une transformation plus systématique inscrite dans le cœur du projet

d'entreprise. Tout en laissant beaucoup de liberté à chaque marque dans le choix de ses priorités dans le domaine de la RSE et la mise en œuvre des projets. En 2018, la réunion annuelle des 200 cadres du groupe a été dédiée à l'engagement dans la RSE, ce qui a permis de fédérer les équipes et de leur donner une perspective positive dans un secteur fortement challengé. Le groupe a fixé des objectifs de progrès pour chacune des 5 principales parties prenantes, tout en laissant à chaque marque le choix des actions pour améliorer leurs impacts. Un an plus tard, en 2019, chaque entité a présenté ses réalisations aux autres équipes. 4 salariés ont également lancé Sessile, une nouvelle marque de sneakers écoresponsables et made in France. Ils illustrent ainsi que la transformation vers une mode responsable et accessible est possible et largement engagée dans l'entreprise qui favorise son déploiement dans les autres marques du groupe.

La transformation progressive du Groupe Eram conduit aujourd'hui ses actionnaires et dirigeants familiaux à abandonner l'objectif de la croissance au profit de la performance responsable, ce qui peut également passer par des produits à plus forte valeur ajoutée sociale ou environnementale et un changement des business models basé sur l'économie de la fonctionnalité et l'économie circulaire. Cette transformation profonde d'une entreprise de grande taille et presque centenaire est d'autant plus délicate à conduire que les marques du groupe se positionnent sur une mode accessible. Leurs consommateurs sont très réticents à accepter des augmentations de prix liés au développement durable. Dans ce contexte, il semble encore plus important de maintenir l'approche expérimentale et décentralisée qui est parfaitement cohérente avec la culture de l'entreprise et qui a favorisé l'acceptation de la transformation pourtant profonde par les cadres et les salariés.

Le Groupe Eram a réussi à enclencher un processus de transformation vers la mode responsable et accessible qui fédère ses dirigeants et salariés et qui implique ses différentes marques. Certaines expérimentations sont en effet de réels succès et ont par ailleurs permis de rajouter la clientèle, comme par exemple l'Atelier Bocage avec la location de chaussures et la seconde main, les produits made in France de TBS ou les sneakers écoresponsables Sessile.

Un premier enjeu consiste désormais à déployer ces réussites et pratiques RSE développées par une marque dans le reste du groupe pour en renforcer l'impact et accélérer la transformation. Alors que, pendant longtemps, chaque marque cherchait à développer ses propres innovations et se montrait réticente à reprendre l'une des autres entités du groupe, il faut désormais se montrer plus opportuniste, plus collaboratif, pour tirer tout le profit de l'appartenance à un même groupe et des synergies possibles. La crise économique devrait faciliter ce changement vivement encouragé par les dirigeants de l'entreprise.

Un deuxième enjeu consiste à prouver à une plus large échelle que les consommateurs valorisent l'engagement des marques de l'entreprise dans la mode responsable et sont prêts à en payer le prix juste. Organiser des audits sociaux et environnementaux auprès de l'ensemble des fournisseurs, choisir des matières premières plus écologiques, voire produire en France représente en effet un surcoût qu'il est difficile d'intégrer sans augmenter les prix alors que les marges dans le secteur de la chaussure et de la mode sont très faibles. Si le Groupe Eram et ses marques peuvent avoir une influence sur le comportement des consommateurs à travers leur communication, pour relever ce défi, il faudrait une évolution plus globale de la société.



“Notre transformation s'est faite en un mouvement bottom-up d'innovations”.

Xavier Biotteau - Président du Directoire





Points clés de la démarche de transformation



1 Une entreprise centenaire, habituée à se remettre en cause

La transformation du Groupe Eram vers la mode responsable s'inscrit dans une tradition historique d'adaptation permanente à son contexte, tout en restant conforme à la volonté de contribuer au développement de son territoire. Les valeurs du grand-père fondateur ("faire le bien, et bien le faire") sont toujours citées en référence.

2 L'autonomie du groupe

Le capital de l'entreprise est resté entre les mains de la famille qui a souhaité rester le plus possible indépendant des investisseurs externes. Cela lui permet d'assumer des choix sur un temps long, ou de conduire des expérimentations que d'autres acteurs n'accompagneraient peut-être pas.

3 Une gouvernance RSE et RH intégrée

La démarche Change for Good est pilotée par la DRH et de manière très participative. Elle est considérée comme un levier-clé de la marque employeur, pour attirer des talents et donner du sens et de la fierté aux salariés dans un secteur soumis à des difficultés.

4 Une démarche bottom-up progressivement encadrée

Si les initiatives en matière de RSE sont d'abord nées dans les différentes marques, la direction du groupe fixe aujourd'hui un cadre précis avec une ambition, des valeurs et des objectifs déclinés par partie-prenante et en suit le respect. Les marques continuent à disposer d'une grande liberté pour développer des initiatives responsables différentes, adaptées aux différents produits et segments de clientèle du groupe. Pour autant, le groupe veille à l'alignement de l'ensemble et à l'essaimage des bonnes idées.

5 Une volonté d'innover sur le plan industriel et du business model

La démarche RSE a été pour le groupe l'occasion de développer de nombreuses innovations, notamment dans le domaine de l'éco-conception et du recyclage, mais aussi au niveau de son business model. Pour préserver les ressources, le Groupe Eram explore ainsi la location des chaussures et le marché de la seconde main. Ses dirigeants questionnent par ailleurs de plus en plus le sens d'une croissance en volume et souhaitent démontrer pour l'avenir que l'on peut habiller et chausser le plus grand nombre tout en étant compatible avec les enjeux du développement durable.



Développer des innovations de rupture



Jean-Pascal Chupin - PDG



200 salariés, répartis
sur 10 sites en France



Saint-Mars-Du-Désert (44)



53,2 M€ de CA consolidé en
2019 (vs 48,4 M€ en 2018)



Fabrication et la commercialisation
de terreaux, d'amendements et de
paillages pour les particuliers et les
professionnels de l'horticulture



www.florentaise.com

Entreprise familiale créée en 1973, la Florentaise était à l'origine spécialisée dans l'exploitation du sable de Loire. Après avoir repris la direction de l'entreprise à 22 ans, suite au décès de son père, Jean-Pascal Chupin pressent rapidement que l'extraction de ce sable sera interdite et réoriente l'entreprise dès 1986, 7 ans avant que n'intervienne l'interdiction, vers l'extraction de la tourbe et la fabrication de terreaux. Le même phénomène s'est reproduit 15 années plus tard. Dès l'année 2000, le dirigeant anticipe le non renouvellement du droit d'extraction de la tourbe qui est intervenu finalement en 2009, en y incorporant des fibres de bois qui sont des matières renouvelables, jusqu'à proposer des produits sans tourbe mais présentant les mêmes qualités. Cette technique rencontre rapidement un succès, car au-delà de l'impact positif sur l'environnement, la fibre de bois se révèle moins cher que la tourbe. Compte tenu de cette double expérience, la veille et l'anticipation des législations font partie intégrante de la stratégie de l'entreprise.

En 2010, l'entreprise saisit une opportunité pour se lancer dans l'économie de la fonctionnalité. Alors que l'un de ses plus grands clients en Grande-Bretagne n'a pas les moyens d'investir dans les machines nécessaires à la fabrication de la fibre de bois, la Florentaise décide de les acheter puis de les louer. Ce modèle est vertueux sur le plan économique, car il permet de facturer une redevance de savoir-faire à chaque mètre cube produit en sus d'un loyer prévu sur une durée plus longue que celle nécessaire pour financer l'achat de la machine. Il l'est aussi sur le plan environnemental, car l'entreprise a intérêt à bien entretenir les machines afin d'en allonger la durée de vie. L'entreprise développe par ailleurs une logique de circuits courts. Elle a racheté depuis 2009, année de son 1er bilan carbone, 7 sites de production en France pour couvrir le territoire de manière optimale afin de réduire l'impact carbone des transports pour livrer ses clients.



“Ce qui fait notre différence : d'une contrainte environnementale, on est passé à un avantage environnemental, c'est pour cela qu'on est pionnier dans le secteur”.

Chloé Chupin - Responsable RSE

Après 13 années d'adhésion au Centre des Jeunes Dirigeants de Nantes, Jean-Pascal Chupin prend conscience de l'impact de l'activité de son entreprise sur le climat. En associant étroitement ses salariés, il redéfinit la vision de l'entreprise. Désormais, l'ambition de la Florentaise est de développer des produits et des composants innovants au service de la culture, la nourriture et la santé des plantes à la fois respectueux de l'environnement et efficaces. Cette ambition est déclinée par de nombreuses actions concrètes qui sont co-construites avec les salariés. L'entreprise se fixe pour objectif de lancer des innovations de rupture, puis d'y faire adhérer les clients. Elle souhaite faire changer la vision des consommateurs particuliers qui jardinent de plus en plus. Il s'agit de leur faire comprendre d'une part que la fabrication de terreaux a un impact sur l'environnement et de l'autre qu'on peut limiter cet impact avec des produits innovants.

Depuis 20 ans, la Florentaise a placé le respect de l'environnement au cœur de sa stratégie. Elle compte aujourd'hui parmi les pionniers et leaders mondiaux des terreaux sans tourbe et a baissé ses émissions de carbone de 22% en 10 ans. Elle connaît une croissance rapide avec un chiffre d'affaires qui augmente de 10% par an, avec ses 10

sites de production en France et de nombreuses implantations à l'international, en Europe (4 sites), en Inde (3 usines), en Chine (2 usines), au Canada (2 sites) et en Amérique du Nord (1 site). Ses perspectives de croissance s'améliorent à mesure que la clientèle est de moins en moins résistante à renoncer aux terreaux à base de tourbes non renouvelables pour intégrer les critères environnementaux. Ses efforts en matière de R&D et ses initiatives à l'international lui apportent en outre des leviers de croissance très prometteurs, en particulier via le développement de l'agriculture urbaine et les “fermes verticales”.

Compte tenu du positionnement stratégique de l'entreprise et de son engagement dans la RSE depuis de nombreuses années, la transformation de la Florentaise en entreprise à mission semble être une évidence pour son dirigeant, même si aucune échéance n'a été fixée.





Points clés de la démarche de transformation

1 La disruption érigée en valeur

L'entreprise multiplie les innovations de rupture pour réduire de manière importante l'impact environnemental de ses produits. Elle assume que cela implique des investissements importants dont le retour sur investissement peut parfois prendre plusieurs années, mais qui assurent à moyen et long terme la pérennité de l'entreprise et sa performance. Si ces innovations nécessitent souvent des efforts pour convaincre les clients, elles permettent de fédérer les équipes par la fierté d'être des précurseurs qui agissent pour la planète.

2 Un actionariat familial durable

Depuis 40 ans, la famille n'a pas pris de dividende et a tout réinvesti dans le développement de l'entreprise pour permettre sa pérennité. Par le passé, le dirigeant a tenté de travailler avec des investisseurs externes, mais cela a été un échec, ceux-ci demandant des taux de rentabilité incompatibles avec sa stratégie d'innovation. L'objectif est donc de rester une entreprise familiale à taille humaine. Les 3 enfants du dirigeant sont impliqués dans le management de l'entreprise et prêts à poursuivre l'aventure.

3 L'association des salariés à l'élaboration de la stratégie

S'inspirant des démarches qui sont promues par le Centre des Jeunes Dirigeants, la Florentaise mobilise tous les 4 ans un quart de ses salariés autour d'exercices prospectifs pour faire évoluer sa stratégie. Ce choix favorise à la fois la motivation des équipes et la pertinence de l'offre, car les salariés connaissent les mieux les produits et les attentes des clients.

4 Des relations de partenariat avec les clients

L'entreprise ne se considère pas comme un simple fournisseur de ses clients. Elle a pour objectif de les faire adhérer à ses innovations et de les accompagner dans l'utilisation de produits plus vertueux pour l'environnement. C'est dans cet esprit que la Florentaise n'a pas encore abandonné totalement la tourbe pour laquelle elle a pourtant trouvé un produit de remplacement plus écologique. Plutôt que d'imposer son nouveau produit à ses clients, elle les accompagne dans un changement progressif de leurs habitudes.

5 Une mesure régulière de son impact pour définir des priorités d'actions

L'entreprise a réalisé son premier bilan carbone en 2009 et le renouvelle depuis tous les 2 ans. Plutôt que de constituer un exercice formel ou de communication externe, ce bilan permet à la Florentaise d'identifier les axes de progrès et des priorités d'actions. Ainsi, c'est parce que le premier bilan avait révélé que 43% de ses émissions étaient liées aux transports que l'entreprise a décidé de racheter plusieurs sites de production en France pour se rapprocher de ses clients et réduire les déplacements.



Interface®

Impulser des innovations de rupture grâce à une ambition radicale



Daniel T Hendrix -
President & CEO Interface Inc



4110 Collaborateurs



Atlanta, Georgia (USA)



1,3 milliards de Dollars (2019)



Fabrication et distribution
de dalles de moquettes et
de sols résilients



www.interface.com

Créé en 1973 aux Etats-Unis, Interface est un acteur mondial du revêtement de sol professionnel proposant des dalles textiles et des produits LVT (Luxury Vinyl Tiles). Avec ses 7 usines aux Etats-Unis, en Europe, en Asie et en Australie, l'entreprise est leader dans la fabrication de dalles moquettes qu'elle commercialise en B2B, en s'appuyant sur un réseau de prescripteurs, tels que des architectes, des poseurs de moquettes et des agences. Suite au rachat de nora[®] en 2018, elle propose aussi des revêtements à base de caoutchouc. L'entreprise est cotée en bourse aux Etats-Unis.

A l'origine, les dalles moquettes étaient constituées d'une sous-couche et d'une fibre toutes les deux dérivées du pétrole. Au début des années 1990, le dirigeant-fondateur Ray Anderson a pris conscience des enjeux environnementaux et du rôle que les entreprises devaient jouer pour y faire face. Alors qu'à cette époque, peu de clients étaient sensibles à l'impact environnemental et en tenaient encore

moins compte dans leur décision d'achat, il a compris que l'avenir appartenait aux entreprises qui pouvaient concilier profitabilité et durabilité. Dès 1994, il engage donc une transformation radicale de l'entreprise avec l'ambition très forte de réduire son impact carbone à zéro d'ici 2020.

L'objectif de la neutralité carbone fixé par Ray Anderson a enclenché une dynamique d'innovation de rupture très importante. Dès 1994, une analyse du cycle de vie des dalles de moquette a été réalisée pour comprendre les leviers permettant de réduire leur impact environnemental. Il s'agissait par exemple de remplacer la fibre polyamide par une fibre en nylon recyclé. Dans la mesure où le fournisseur principal du fil ne souhaitait pas faire cette bascule, Interface en a cherché un autre qu'elle a accompagné pendant plusieurs années dans le processus d'innovation et les investissements nécessaires, dans une vraie logique partenariale. Pour ses innovations de produit, l'entreprise s'inspire souvent de la nature, en mobilisant le bio-mimétisme.



“Si nous pouvons le faire, n’importe qui peut le faire... et si n’importe qui peut le faire, alors tout le monde doit le faire”.

Eric Rampelberg - Vice President & General Manager,
Southern Europe, India & South East Asia

Suite à de nombreuses innovations technologiques, Interface a aujourd’hui réduit ses émissions de 69% et compense celles qui restent. Les successeurs de Ray Anderson souhaitent désormais aller plus loin, en considérant que la compensation n’est pas suffisante dans la mesure où elle impliquerait un “droit à polluer”. D’ici 2040, l’entreprise doit ainsi avoir une empreinte carbone négative, en captant le carbone, tout en préservant la rentabilité économique. Elle étudie les possibilités d’un business model fondé sur l’économie de la fonctionnalité, en louant ses revêtements de sol qui ont une durée de vie très longue, plutôt que de les vendre. Au lieu de coller les dalles, elles sont posées, ce qui permet de les récupérer quand le client souhaite changer de design, de les nettoyer et réparer, puis de les proposer à un nouveau client.

L’investissement dans l’innovation de rupture pour améliorer son impact environnemental a permis à Interface de se développer fortement et de renforcer tant les revenus que la marge dans le contexte d’un marché qui baisse en volume. Souvent précurseur, l’entreprise tire aujourd’hui les bénéfices de son engagement alors que le marché intègre de plus en plus cette dimension. En avance par rapport à d’autres acteurs, Interface n’a pas obtenu des certifications extérieures, comme B-Corp ou Cradle to Cradle, qui ont souvent émergé après que l’entreprise avait commencé à agir. Si ce choix peut questionner certains clients, il aurait été compliqué de se conformer rétroactivement à ces certifications conçues selon elle avant tout pour faire progresser des entreprises au début de leur transformation.





Points clés de la démarche de transformation



1 Une ambition radicale et ciblée

En 1994, lorsque Ray Anderson a défini l'objectif d'atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2020, celui-ci apparaissait très ambitieux, voire irréaliste, alors que beaucoup d'autres entreprises préféraient se montrer plus prudentes et annonçaient des objectifs plus raisonnables sur des horizons plus courts. Ciblée sur une seule des dimensions du développement durable, il a permis de concentrer les efforts des équipes, tout en leur montrant que des améliorations continues ne seraient pas suffisantes. Le succès de cette approche a conduit les successeurs à jouer de nouveau un rôle pionnier, en définissant un objectif très ambitieux, à savoir l'empreinte carbone négative d'ici 2040.

2 Une mobilisation continue des équipes

Afin d'atteindre les objectifs très ambitieux et de stimuler des innovations de rupture, l'entreprise mise fortement sur la formation de tous ses salariés et organise des séminaires de sensibilisation. Elle anime un réseau d'ambassadeurs de tous les métiers sur tous les sites, pour stimuler l'engagement et rayonner en externe. Cette démarche favorise l'émergence d'idées dont la mise en œuvre est facilitée tant par la grande autonomie accordée aux équipes que des budgets dédiés.

3 Des innovations développées en partenariat

Pour mener ses innovations techniques, l'entreprise travaille étroitement avec des fournisseurs partageant les mêmes convictions. Au contraire, elle n'hésite pas de se séparer de fournisseurs refusant d'investir dans l'amélioration de leur impact environnemental. Par ailleurs, l'entreprise s'entoure

d'experts, par exemple dans le domaine du biomimétisme. Ainsi, des dalles plus écologiques sont nées de l'observation de tapis de feuilles. De même, les usines sont analysées comme des forêts au sein desquelles il y a la sédimentation, la photosynthèse, la prise de carbone et des émissions d'oxygène. Interface mobilise des financements importants en R&D pour soutenir ces innovations en interne et avec ses partenaires.

4 L'expérimentation de nouveaux business models

En parallèle de l'innovation produit, l'entreprise expérimente de nouveaux business models plus responsables, notamment fondés sur le passage à terme à une économie de l'usage plutôt qu'un modèle transactionnel traditionnel. Ce sera une nouvelle étape vers une économie circulaire, en parallèle de la conception de produits recyclés et recyclables, notamment en s'appuyant sur des programmes de récupération de dalles en fin de vie.

5 Une analyse systématique et étendue du cycle de vie

Ayant ciblé ses efforts sur la réduction de son empreinte carbone, l'entreprise réalise depuis 1994 une analyse approfondie du cycle de vie de ses produits, afin d'identifier les plus gros leviers d'action. En amont, le plus grand enjeu concerne les matières premières qui pèsent pour 60 à 70% de l'impact carbone. En aval, le plus grand enjeu concerne le devenir des dalles après sa livraison, c'est à dire leur installation, leur usage et leur fin de vie, ce qui a amené l'entreprise à travailler sur l'économie de la fonctionnalité et l'économie circulaire. L'analyse du cycle de vie est réalisée pour chaque ligne de produits et renouvelée chaque année. Les résultats sont communiqués aux clients pour valoriser les progrès.



Inscrire la RSE au cœur de la stratégie et innover pour impulser l'agriculture de demain



Thierry Blandinières -
Directeur Général



5345 collaborateurs
répartis sur 19 pays



Paris (75)



5,2 Milliards d'Euros (2019)



Premier groupe coopératif
agricole français



www.invivo-group.com

InVivo est le premier groupe coopératif agricole français. Il rassemble 200 coopératives adhérentes et se structure autour de 3 pôles d'activités - Bioline by InVivo (agriculture), InVivo Retail (jardinierie et distribution alimentaire) et InVivo Wine (vin) - et 2 entités transverses dédiées à l'innovation - InVivo Food & Tech et InVivo Digital Factory. Le groupe compte 5500 collaborateurs et représente 300.000 agriculteurs, soit plus de la moitié des agriculteurs français.

Sous l'impulsion de son directeur général Thierry Blandinières, le groupe InVivo s'est lancé en 2014 dans un ambitieux programme de développement et de transformation appelé à l'époque "2025 by InVivo" qui a redéfini le périmètre du groupe et mis les enjeux sociétaux et environnementaux au cœur des différents métiers de l'entreprise. Les activités ont été structurées en 3 grands métiers, ce qui a conduit le groupe à vendre certaines filiales et faire des acquisitions pour renforcer certaines activités. Chacun des métiers a des objectifs dans

le domaine de la RSE. Ainsi, Bioline by InVivo entend promouvoir et accompagner la transformation agricole au service de la transition alimentaire, en s'appuyant sur le développement de ses expertises dans l'agro-digital, le bio-contrôle, la santé du végétal et les semences. InVivo Retail qui après avoir racheté les magasins Gammvert et Jardiland occupe une position de leader sur le marché, a entamé sa transformation pour développer son offre de produits locaux et bio. Enfin, InVivo Wine, créé il y a 4 ans, déploie une stratégie RSE transverse auprès de ses coopératives et se constitue un portefeuille en propre de marques avec un impact positif spécifique à chacune.

Pour accompagner la transformation, une direction qui pilote simultanément la démarche RSE et l'innovation a été créée au niveau du groupe. Après avoir réalisé une matrice de matérialité pour prioriser les enjeux RSE, elle a défini des objectifs pour chaque métier ainsi que quelques objectifs transversaux. Des indicateurs sont suivis régulièrement pour



vérifier l'avancement de cette transformation et rendre des comptes, notamment aux investisseurs de plus en plus intéressés par la performance sociale et environnementale. La direction anime aussi un réseau de correspondants pour sensibiliser les équipes et faire remonter des idées.

En 2018, le groupe a décidé d'adopter le statut d'une société à mission, considérant que par bien des aspects, notamment son modèle coopératif, il en respectait déjà le principe. Dans ce cadre, il a fallu définir une raison d'être. Celle d'InVivo est de "fédérer les coopératives pour transformer durablement l'agriculture et assurer la qualité alimentaire, en France et dans le monde. InVivo relève ce challenge grâce à des solutions innovantes et responsables, au bénéfice des agriculteurs et des consommateurs.

A travers son action, InVivo défend et transmet le sens et les valeurs coopératives de ses membres". Au-delà du groupe, il est également prévu que toutes les filiales adoptent progressivement ce statut, perçu comme pouvant accélérer la transformation de l'entreprise, mais aussi attirer des investisseurs responsables.

En parallèle, l'entreprise a lancé un nouveau plan stratégique à horizon 2030, avec des ambitions encore plus fortes et des objectifs plus précis dans le domaine social et environnemental. Le plan a été élaboré en associant étroitement les salariés et les sociétaires, afin de permettre l'appropriation des enjeux et accélérer la transformation dans l'entreprise.



“Avoir une vision à long terme, se demander comment on se voit dans 10 ans fait réfléchir. Souvent, quand on le fait, ce que vous pensez faire en 10 ans, vous le faites en 5 ans !”

Thierry Blandinières - Directeur Général



Points clés de la démarche de transformation

1 L'inscription de la RSE au cœur de la stratégie et des instances

La RSE n'est pas perçue comme étant distincte de la stratégie ; elle y est complètement intégrée. L'engagement en faveur de l'environnement et de la société est incarné par la direction générale, et porté par l'ensemble des managers. La direction RSE est au cœur de l'animation du plan stratégique, de la définition des objectifs et des trajectoires ainsi que des revues de direction, illustrant l'importance accordée à cette dimension.

2 L'implication des équipes dans le projet de transformation

Dès son arrivée en tant que directeur général, Thierry Blandinières a impulsé le projet de transformation de l'entreprise, en définissant une vision à 10 ans. Pour engager rapidement les changements, le plan "2025 by InVivo" a été surtout travaillé avec le conseil d'administration avant de le partager avec les managers. 5 ans plus tard, le nouveau plan stratégique à horizon 2030 a en revanche été élaboré de manière plus participative pour mieux embarquer les équipes et les sociétaires. Un dispositif a été mis en place pour permettre aux salariés de proposer des projets qui sont soutenus, y compris financièrement, dès lors qu'ils correspondent à l'ADN de l'entreprise et qu'un modèle économique est trouvé.

3 La clarification des enjeux et la concentration des efforts financiers

Compte tenu de la taille de l'entreprise et de la diversité de ses métiers, il y avait un fort risque de dispersion des efforts en matière de RSE et plus largement de la transformation. Le choix a donc été fait de redéfinir le périmètre du groupe structuré en 3 grands métiers, en

vendant certaines filiales hors de ce champ et en faisant des acquisitions pour renforcer certains des 3 métiers. Cela a ensuite permis d'identifier des objectifs clairs pour chacun des métiers et d'investir dans les innovations nécessaires.

4 La mise en place d'indicateurs RSE et d'outils de suivi

Pour mesurer l'avancement de la transformation de l'entreprise, des indicateurs RSE ont été définis et sont suivis régulièrement. Ces indicateurs portent tant sur la performance économique, que sur la performance sociale et environnementale, montrant que les trois dimensions sont traitées avec la même attention. La majorité de ces indicateurs sont spécifiques à chacun des 3 métiers, mais certains sont transverses, comme la réduction des émissions carbone ou la part du bio dans le chiffre d'affaires.

5 Le lien entre la RSE et l'innovation

L'entreprise a décidé de créer une direction qui pilote tant la démarche RSE que l'innovation qui sont les deux facettes de la transformation. Cette direction anime des commissions avec des référents qui portent également ces deux priorités. L'innovation est en effet un levier important pour l'entreprise, notamment pour améliorer sa performance environnementale, par exemple via le biocontrôle ou l'enrobage de semences. InVivo mise également beaucoup sur le digital, en éditant des logiciels qui gèrent et analysent des données agricoles et en prônant une agriculture de précision qui vise à réduire les intrants et à obtenir de meilleurs rendements.





Innover pour l'environnement et l'emploi industriel en France



Sylvie Casenave-Peré -
Présidente



160 collaborateurs



Louailles (72)



28 M€ avec 365 clients



Éco-conception et fabrication
d'emballages en carton compact
et ondulé



www.posson.fr

D'abord imprimeur de presse depuis 1942, Posson Packaging se lance dès 1962 dans l'impression d'emballages en carton pour l'industrie régionale. Le déclin de l'industrie française ainsi que des erreurs stratégiques ont fortement fragilisé l'entreprise au début des années 1990, ce qui conduit à la menace d'un redressement judiciaire. Sylvie Casenave-Péré, alors administratrice judiciaire, est frappée par la volonté des clients de l'entreprise de continuer à travailler avec l'entreprise, ce qui la convainc de son potentiel. Lorsque l'actionnaire principal lui propose de prendre la direction de l'entreprise, elle décide de relever le défi en cherchant à donner un sens à sa vie professionnelle et en contribuant à la pérennité d'une entreprise qui est née avant elle et qui devra continuer à vivre après son départ. En 2007, lorsque l'actionnaire principal décide de vendre ses parts, Sylvie Casenave-Péré les rachète avec quelques salariés.

En cohérence avec ses aspirations personnelles, la dirigeante intègre rapidement la dimension environnementale au cœur de sa stratégie et arrive ainsi à redresser l'entreprise. Elle rationalise l'organisation, en rassemblant les activités réparties sur trois usines en une seule qui est construite en offrant un cadre de travail agréable aux salariés et en anticipant les normes environnementales. Dès le début des années 2000, Posson Packaging obtient la certification ISO 14001. Son premier bilan carbone est réalisé en 2007. L'entreprise est alors reconnue comme précurseur sur le sujet par le ministère de l'industrie, ce qui la valorise et lui permet de participer à des groupes d'échange avec d'autres industriels.

Très tôt, Posson Packaging développe un business model qui permet de concilier performance économique et écologique, en conseillant à ses clients de ne pas acheter plus d'emballages que



“Je voulais donner un sens à ma vie. En quelque sorte, cette entreprise à laquelle je n'avais pas rêvé, qui était en piteux état, dont personne ne voulait, a constitué pour moi une sorte de défi”.

Sylvie Casenave-Peré - Présidente

nécessaire. L'ambition est de fabriquer et de livrer au client son juste besoin d'emballages et d'éviter tout gaspillage. Elle mise sur des emballages de qualité éco-conçus et payés au juste prix.

Pour continuer à innover pour ses clients et la planète, Posson Packaging investit fortement dans la recherche et le développement, tout en mettant ses salariés au cœur d'un processus d'amélioration continue. De nombreux outils et instances d'échanges permettent aux équipes de remonter des idées et de faire des suggestions. Complétant la vision très claire de la dirigeante, ce management contribue également à la fierté et à l'engagement des salariés. Ce n'est que plus tard que ces choix stratégiques pris il y a plus de 20 ans ainsi que de nombreuses initiatives dans le domaine social et environnemental ont été formalisés dans une démarche RSE, en s'appuyant notamment sur le référentiel RSE partagé mis en place par Audencia à la demande de la Région Pays de la Loire. Alors que la mise en place d'une démarche RSE impose à beaucoup d'autres entreprises de transformer leurs pratiques, voire leur stratégie ou leur business model, Posson Packaging avait pour principal défi d'articuler les

différentes actions et de les communiquer plus explicitement en interne et en externe. La démarche RSE est complètement intégrée et incarnée par la directrice générale, tout en étant coordonnée sur le plan opérationnel par le pilote du pôle "industrie du futur" qui regroupe notamment les activités de normalisation et de RSE.

La transformation de Posson Packaging au cours des 25 dernières années vers un modèle à la fois responsable et performant s'est traduite par une amélioration constante de l'impact social et environnemental de l'entreprise ainsi que de ses résultats économiques. Elle a surtout permis à l'entreprise de survivre alors que de nombreux concurrents ont disparu. Plutôt que de promettre des résultats exceptionnels peu réalistes, l'entreprise a fait le choix d'afficher l'ambition d'une croissance raisonnée mais durable. Elle n'hésite pas à refuser de travailler avec des clients qui ne partagent pas ses valeurs, quitte à se priver d'un chiffre d'affaires à court terme. Cette stratégie lui a permis de toujours atteindre les objectifs fixés et de créer des relations de confiance avec ses différentes parties prenantes, favorisant ainsi sa pérennité.



Points clés de la démarche de transformation



1 L'incarnation du projet par la direction

L'intégration du développement durable au cœur de la stratégie de Posson Packaging est fortement incarnée par la Directrice Générale Sylvie Casenave-Péré et le responsable du Pôle "Industrie du Futur" qui pilote la RSE sur le plan opérationnel et agit comme son adjoint. Ensemble, ils portent ces valeurs et assurent la cohérence entre la vision et sa mise en œuvre au quotidien, ce qui garantit la confiance des parties prenantes dans cette transformation. Ils assurent que toutes les décisions importantes sont prises avec cet objectif, y compris quand cela signifie de renoncer à répondre à des clients, comme le secteur du luxe qui réclame des vernis UV engendrant un impact environnemental négatif.

2 L'indépendance financière de l'entreprise

Après le retrait de l'actionnaire principal en 2007, la Directrice Générale a décidé de racheter le capital dans le cadre d'un LBO. Aujourd'hui, celui-ci est partagé avec une vingtaine de cadres et d'agents de maîtrise. Cette indépendance d'investisseurs extérieurs permet de préserver la culture familiale de l'entreprise et le choix de privilégier des investissements au versement de dividendes élevés souvent attendus par d'autres actionnaires.

3 Un investissement durable dans l'innovation

A travers son Pôle "Industrie du Futur", Posson Packaging assure une veille externe permanente, notamment en participant à plusieurs réseaux nationaux et internationaux. L'entreprise adopte une approche partenariale pour développer des solutions innovantes qui concilient performance industrielle et économique, mais aussi la santé et

le bien-être au travail des salariés, en associant les équipes, les fournisseurs de matières premières, les constructeurs de machines et les éditeurs de logiciels de standardisation.

4 La concentration des efforts

Pour développer des innovations importantes malgré sa taille réduite, Posson Packaging a décidé de concentrer son offre. Au cours des 25 dernières années, celle-ci est globalement restée la même, sans chercher à diversifier ses produits. L'entreprise se développe par ailleurs sur le secteur agroalimentaire, secteur résilient et fortement réglementé, qui lui permet de valoriser ses investissements dans la durée, via l'octroi de volumes récurrents et importants. Enfin, dans cette même logique, elle a choisi de regrouper toutes ses activités sur un seul site.

5 Un système de management structuré impliquant les équipes

Depuis de nombreuses années, Posson Packaging s'inscrit dans une démarche de certifications multiples dans le domaine de la qualité, de la sécurité et de l'environnement, en se soumettant à des audits externes qui peuvent se combiner. Au-delà de la reconnaissance liée à ces certifications, cette stratégie a permis à l'entreprise de progresser de manière continue, notamment sur l'évaluation et l'anticipation des risques, la planification et le pilotage. Elle a par ailleurs développé des séminaires réguliers ainsi que des outils ergonomiques sur l'intranet pour animer l'amélioration continue avec les salariés pour favoriser les remontées des incidents sur le terrain, définir, mettre en œuvre et suivre des solutions. Cette expérience et ces investissements rendent sa démarche de transformation robuste et l'entreprise résiliente face à des crises.



B

LEVIERS DE LA TRANSFORMATION DURABLE



1

LEADERSHIP



S'engager et fédérer les équipes pour les embarquer dans la transformation durable de l'entreprise

Passer de la connaissance à l'action

Les urgences sociales et environnementales sont aujourd'hui bien connues et globalement peu contestées. Les 17 objectifs de développement durable adoptés par les Nations Unies offrent un cadre d'action et des indicateurs de suivis très clairs, tant pour les acteurs publics que pour les acteurs privés.

Pour autant, la connaissance de ces défis n'est pas suffisante pour enclencher une réelle dynamique de changement. Certains évoquent un "bug humain"¹ qui nous empêche de nous mobiliser collectivement et durablement pour agir sur les enjeux de long terme, alors que nous disposons de toute l'information nécessaire et que nous sommes constamment alertés sur les conséquences de l'absence d'action. Au-delà du poids des routines, la difficulté de changer nos comportements peut s'expliquer par le fait que les comportements ayant un impact négatif à long terme sont très peu sanctionnés et que ceux qui sont vertueux sont peu valorisés. Dès lors, beaucoup d'acteurs attendent que les autres commencent à changer plutôt que de montrer l'exemple.

Cependant, nous sommes à un moment de bascule. Un nombre croissant de citoyens changent leurs comportements de consommation pour intégrer les critères sociaux et environnementaux dans leurs décisions d'achat, voire pour refuser la surconsommation. Ils souhaitent de plus en plus à donner du sens à leur carrière professionnelle et préfèrent travailler pour des entreprises engagées dans la transformation durable. Certains décident même d'orienter leur épargne vers des investissements responsables.

Progressivement, ces évolutions dans la société conduisent également les pouvoirs publics à mettre en place des régulations pour encourager et accompagner la transformation durable des entreprises, que ce soit en imposant plus de transparence, en intégrant des critères sociaux et environnementaux dans la commande publique, en finançant les investissements des entreprises dans ce domaine ou en proposant de définir une raison d'être, voire de se transformer en société à mission. Ces évolutions poussent les entreprises à réagir pour engager des initiatives visant à améliorer leur impact social et environnemental, mais les 7 entreprises que nous avons observées sont allées plus loin, en engageant une transformation durable de leur modèle économique, de leur stratégie, de leur management et de leur gouvernance. Plutôt que de réagir à une pression forte de leurs parties prenantes, elles ont anticipé ces évolutions, en étant pionnières. Dans un contexte incertain, elles ont pris des risques et identifié leurs marges de manœuvre, parfois limitées, pour les exploiter au maximum.

Elles ont engagé un processus d'apprentissage organisationnel en plusieurs étapes, qui commence par la prise de conscience et l'identification d'un problème, passe par l'acquisition et la diffusion de savoirs et doit conduire à l'action, sans cesse mesurée et améliorée. La mise en œuvre concrète est compliquée, car il faut changer les habitudes et les routines. Cela est d'autant plus ardu que les entreprises ont de multiples chantiers et urgences à traiter en parallèle.

¹Bohler S. (2019). *Le bug humain. Pourquoi notre cerveau nous pousse à détruire la planète et comment l'en empêcher*, Robert Laffont, Paris.



S'appuyer sur l'engagement personnel des dirigeants

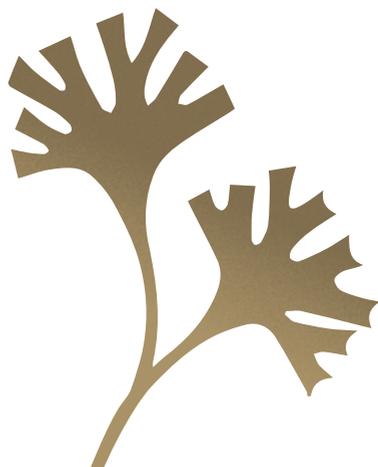
Dans les 7 entreprises observées, la transformation durable est intimement liée à **l'engagement personnel, sincère et constant des dirigeants** et leur conviction que la transformation durable s'impose pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Certains dirigeants ont choisi de se lancer dans la transformation durable dès les années 1990, car ils étaient conscients de l'impact négatif des activités de leur entreprise sur l'environnement et voulaient améliorer, voire neutraliser cet impact. C'est le cas chez Interface, société américaine de dalles moquettes dont les produits étaient historiquement dérivés du pétrole. Ray Anderson, son fondateur emblématique, s'est engagé avec ambition et détermination dans la transformation durable du modèle économique de l'entreprise, en fixant dès 1994 l'objectif ambitieux d'atteindre la neutralité carbone dès 2020, en changeant la composition des produits, mais également en décidant de les louer plutôt que de les vendre. On retrouve cet engagement environnemental chez Sylvie Casenave Peré. En 1995, lorsqu'on lui propose de reprendre l'entreprise d'emballage Posson Packaging, menacée de disparition, elle ne l'accepte qu'à la condition de pouvoir la transformer durablement pour améliorer son impact environnemental.

Dans d'autres cas, le choix de transformer durablement l'entreprise a été pris plus tard et a été à la fois le fruit d'une prise de conscience écologique et d'une réflexion stratégique. La Florentaise produisait des terreaux sur une tourbière qui allait perdre ses autorisations d'extraction, ce qui a conduit Jean-Pascal Chupin à se lancer dans

les terreaux à base de fibre de bois et d'écorce. Lorsqu'Emery Jacquillat a repris la Camif après sa liquidation en 2000, il choisit le développement durable, et notamment le fait de créer de l'emploi local, comme axe principal de différenciation. C'est également le cas d'Hubert de Boisredon qui, arrivé à la tête d'ARMOR et bouleversé par les désordres écologiques après avoir vu le documentaire "Une vérité qui dérange" d'Al Gore, en 2006 a choisi de transformer cette société de matériaux pour impression pour mettre son savoir-faire industriel au service du développement durable, tout en assurant ainsi sa pérennité.

Les évolutions récentes de la société et les attentes tant des consommateurs que des salariés à l'égard de l'engagement des entreprises confortent les dirigeants à poursuivre, voire à amplifier la transformation durable. C'est le cas de Thierry Blandinières qui lorsqu'il est devenu Directeur Général d'InVivo, la première coopérative agricole en France, a choisi de placer le développement durable au cœur de sa stratégie de transition et d'accompagnement des acteurs du monde agricole. De même, Xavier Biotteau, Président du directoire du Groupe Eram, s'appuie sur la transformation durable pour attirer de nouveaux clients et talents.





Inscrire la transformation durable dans le long terme

L'étude révèle des types de leadership différents parmi les dirigeants des 7 entreprises observées, montrant qu'il n'y a pas une seule manière d'impulser la transformation durable. Quel que soit le type de leadership, tous les dirigeants rencontrés considèrent que la transformation de l'entreprise doit s'inscrire dans le temps long. Les objectifs annoncés fixent au minimum un horizon à 10 ans, voire plus, ce qui permet aussi de montrer aux parties prenantes que la **transformation durable vise à travailler sur la pérennité de l'entreprise**.

Certains dirigeants affichent immédiatement des objectifs précis qui impliquent des innovations de rupture. Cela a été le cas de Ray Anderson avec l'objectif annoncé en 1994 d'atteindre la neutralité carbone d'Interface en 2020, sans disposer d'une stratégie précise pour y arriver. La dynamique positive que cette approche a stimulé conduit les dirigeants actuels de l'entreprise de fixer de nouveau un objectif très ambitieux, à savoir d'avoir un impact carbone positif sans recourir à la compensation. Adoptant une logique similaire, Sylvie Casenave Peré a décidé immédiatement de faire de la réduction de l'impact environnemental des activités de Posson Packaging le cœur du modèle économique de l'entreprise, en vendant aux clients leur juste besoin d'emballage.

La majorité des dirigeants préfèrent cependant une transformation plus progressive pour embarquer les salariés et les partenaires. Tout en proposant des alternatives ayant un meilleur impact environnemental, la Florentaise commercialise ainsi encore des terreaux à base de tourbe, car certains

clients y restent attachés. De la même manière, la Camif choisit de sensibiliser et d'accompagner ses fournisseurs vers une traçabilité et une transparence accrue plutôt que de se rompre du jour au lendemain les relations avec ses partenaires. Cela vaut également pour InVivo qui essaie d'animer tout un réseau d'acteurs pour faire évoluer progressivement les pratiques agricoles.

Aucune des entreprises de notre échantillon ne s'est séparée d'une activité parce que son impact social ou environnemental immédiat était jugé insatisfaisant. Elles ont plutôt investi sur la transformation de ces activités préexistantes dans des délais plus ou moins courts, et ont souvent développé par ailleurs de nouvelles activités complètement alignées avec leurs valeurs.

Dans le cas du Groupe ARMOR, cela s'est traduit par la création de nouvelles business units orientées sur la transition énergétique. Dans le Groupe Eram, la transformation durable a à la fois conduit à la création de la nouvelle marque Sessile positionnée entièrement sur la mode responsable et à une acquisition externe. C'est en effet en raison du fort engagement social et environnemental de la marque Faguo que le Groupe Eram a décidé d'acquérir une partie de son capital. En s'appuyant sur l'expertise de cette équipe, l'acquisition peut en effet lui permettre d'accélérer la transformation durable de l'ensemble de l'entreprise, tout en offrant à Faguo la possibilité de développer son impact positif grâce aux synergies avec les autres entités du groupe.



Convaincre les parties prenantes

Il est rare que les dirigeants puissent directement imposer leur stratégie de transformation durable aux autres parties prenantes. La plupart du temps, il a fallu un long travail de communication et de persuasion. L'avantage est cependant qu'en devant convaincre les parties prenantes, les dirigeants **favorisent l'appropriation de la démarche de transformation durable et la rendent plus robuste.**

Les dirigeants citent souvent en premier lieu les partenaires financiers, qu'il s'agisse des actionnaires ou des banques. Ils doivent donc démontrer le modèle économique de la transformation durable et son impact sur la pérennité de l'entreprise. Dans certains cas, les dirigeants doivent trouver de nouveaux investisseurs, voire acquérir eux-mêmes une partie du capital. Cette dimension sera approfondie dans le prochain chapitre ["se donner ou trouver les moyens de financer la transformation durable"].

Les dirigeants doivent ensuite convaincre les équipes internes, en commençant par le comité de direction, mais en embarquant également l'ensemble des salariés. En effet, la transformation durable n'est pas possible sans l'engagement des salariés. Nous développons cette dimension dans la dernière partie de ce chapitre.

Plusieurs dirigeants mentionnent également l'intérêt d'associer les collectivités locales. Cela a notamment été le cas d'Emery Jacquillat qui a souhaité inscrire la transformation durable de la Camif dans une dynamique au service de l'emploi local. Dans d'autres cas, les collectivités locales peuvent contribuer au

financement de la transformation, voire soutenir l'entreprise via la commande publique. Ce levier a en particulier été évoqué par le Groupe ARMOR pour son film photovoltaïque souple.

Dans certains cas, la transformation durable serait impossible à réaliser sans le soutien des fournisseurs. Ceux-ci constituent alors une autre partie prenante que les dirigeants doivent convaincre. Nous abordons cet aspect dans le chapitre dédié à l'innovation ["mobiliser l'innovation au service de la transformation durable"]. S'il n'est pas possible d'embarquer certains fournisseurs, une rupture des relations contractuelles s'impose, comme le montre l'exemple de la marque Gemo qui a arrêté de travailler avec certains fournisseurs au Bangladesh qui refusaient de tenir compte des résultats des audits sociaux et environnementaux organisés par l'entreprise.

Enfin, les dirigeants doivent convaincre les clients de la pertinence et de la sincérité de la transformation durable pour les fidéliser, voire pour faire accepter un prix supérieur. Notre étude montre que cette partie prenante ne valorise pas encore suffisamment les efforts des entreprises engagées, même si la consommation responsable progresse dans toutes les catégories de la société. Nous y consacrons le chapitre dédié à la relation client "faire évoluer durablement les comportements clients pour valoriser la transformation durable".



Associer les équipes à la transformation durable

Dans la mesure où la transformation durable suppose de réinterroger et modifier l'ensemble des pratiques, les 7 entreprises insistent sur la **nécessité d'embarquer les salariés dans le projet pour créer une culture commune ou l'adapter**. Il y a en revanche des différences sur les modalités de l'implication des équipes et le moment où elles sont associées.

On observe souvent une démarche en deux temps, en particulier dans les entreprises ayant plusieurs métiers. Dans un premier temps, les dirigeants élaborent une vision et une ambition, en travaillant avec les membres du comité de direction. Ce n'est que dans un deuxième temps qu'ils impliquent les salariés dans chaque entité pour décliner cette vision en des objectifs plus précis et des plans d'actions propres à chaque activité.

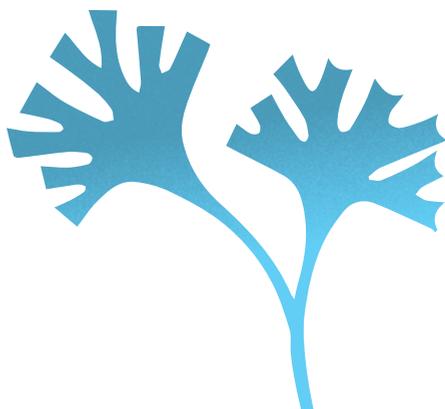
Ainsi, Hubert De Boisredon, après avoir annoncé son ambition et initié la transformation des métiers existants, a fait réfléchir les salariés d'ARMOR à la manière de valoriser leur savoir-faire industriel au profit de l'innovation sociétale, ce qui a permis de créer plusieurs nouvelles business units dans le domaine de la transition énergétique. Dans le même esprit, Thierry Blandinières laisse chaque business unit décliner la transformation durable en tenant compte des spécificités de chaque métier.

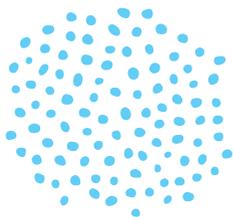
Au contraire, au sein du Groupe Eram, le choix a été fait d'impulser d'abord des projets concrets avant d'annoncer une stratégie globale de transformation durable de l'entreprise. Compte tenu de la culture de l'entreprise qui accorde une grande autonomie

à chaque marque du Groupe Eram, Xavier Biotteau n'a ainsi affiché l'ambition de la transformation durable du groupe qu'après avoir valorisé les nombreuses initiatives déjà existantes dans le domaine social et environnemental pour les mettre en cohérence, favoriser des synergies et donc en renforcer l'impact positif.

Dans certaines des entreprises observées, généralement de plus petite taille, les dirigeants n'hésitent pas à associer les salariés directement sur la stratégie et le modèle économique. Ainsi, la Florentaise réunit tous les 4 ans un tiers de ses salariés pour les faire réfléchir sur les évolutions de l'entreprise. Il s'agit d'un exercice de projection dans le futur, avec des techniques d'animation qui permettent de "sortir du cadre". Les salariés sont par exemple invités à rédiger collectivement un article de presse qui dans 10 ans parlera de l'entreprise.

Il peut bien entendu être pertinent, voire nécessaire d'associer d'autres parties prenantes que les salariés. Ainsi, Emery Jacquillat a travaillé longuement avec ses équipes et l'ensemble des parties-prenantes pour parvenir à formuler collectivement la "raison d'être" de la Camif. Les itérations ont pris près de deux ans, mais selon le dirigeant cela a été incontournable pour fédérer et faire s'engager l'ensemble des acteurs.





Libérer les initiatives et développer l'intrapreneuriat

Toutes les entreprises que nous avons rencontrées sont conscientes que la transformation durable correspond à un **processus d'apprentissage permanent**. Pour le faire vivre dans la durée, elles **encouragent leurs salariés** à faire des suggestions pour continuer à améliorer l'impact social et environnemental. Selon la taille de l'entreprise, son secteur d'activité et sa culture de management, des dispositifs visant à libérer les initiatives et à faciliter leur réalisation plus ou moins formalisés ont été mis en place.

Chez Interface, les ambassadeurs développement durable sont encouragés à faire des propositions d'innovation dans le domaine de la transformation durable. Les projets retenus sont accompagnés et financés. InVivo a développé un dispositif similaire de soutien à l'innovation. Toutes les idées émises par les salariés sont examinées. Celles qui sont en ligne avec la stratégie de l'entreprise et ont un modèle économique viable sont accompagnés et financés. Le même dispositif existe chez ARMOR qui met par ailleurs en avant un circuit de décision très court.

Passon Packaging a mis en place un espace sur intranet qui permet aux salariés de faire remonter à la fois des difficultés rencontrées et des suggestions d'amélioration. Au-delà de l'engagement de l'équipe de direction d'y répondre, l'outil est visible par tous pour que chaque salarié puisse réagir, apporter des solutions, préciser certains points ou donner son avis sur les idées.

Au sein du Groupe Eram, plusieurs cadres ont proposé de créer une nouvelle marque - Sessile - pour démontrer qu'il était possible de produire et commercialiser des sneakers entièrement fabriqués en France, éco-conçues et recyclables répondant aux exigences d'une mode responsables. L'entreprise leur a permis de développer ce projet d'intrapreneuriat, en parallèle de leurs autres activités dans le groupe, ce qui a permis d'accélérer cette innovation, d'en évaluer le potentiel et de favoriser son essaimage.

La Camif a mis en place un "budget participatif" qui permet chaque année à des salariés volontaires d'être force de proposition pour les projets et investissements de l'année. Cette pratique nécessite du temps pour former les acteurs, leur communiquer les informations nécessaires, et pour arbitrer et argumenter sur les choix qui sont établis. Les salariés qui s'y sont livrés apprécient particulièrement cette pratique, le prenant aussi comme une façon de progresser personnellement.





2

FINANCEMENT

Se donner ou trouver les moyens de financer la transformation durable

Passer de la vision au financement de sa mise en œuvre

Engager une transformation durable du modèle économique de l'entreprise pour en renforcer l'impact positif permet d'accroître sa performance et d'assurer sa pérennité. En revanche, tous nos interlocuteurs confirment qu'il n'est pas possible de conduire une telle transformation sans disposer des financements nécessaires, et ce parfois sur une période de plusieurs années. Changer le modèle économique implique en effet souvent des investissements importants, en R&D, en achat d'équipements ou en acquisition de nouvelles expertises.

Certaines transformations trouvent rapidement leur équilibre économique, notamment quand l'amélioration de l'impact environnemental s'accompagne d'une économie qui se traduit par une baisse du prix. Ainsi, les cartouches d'encre recyclés proposées par ARMOR ont rapidement rencontré un succès dans la mesure où les clients appréciaient un produit plus respectueux de l'environnement mais aussi moins cher qu'une cartouche neuve, sans pour autant perdre en qualité. Il en va de même pour la technique de la Florentaise consistant à remplacer la tourbe par des fibres de bois, car elle réduit l'impact négatif sur l'environnement, tout en étant légèrement moins cher.

Dans la grande majorité des cas, cependant, **le retour sur investissement de la transformation durable peut être long**, car il faut embarquer les parties prenantes, mettre au point de nouveaux processus de production ou de distribution et faire évoluer les comportements d'achat des clients. Nos interlocuteurs évoquent souvent durée minimale de 10 ans, voire de 20 ans pour se stabiliser et recueillir les fruits de ces transformations.

Choisir la pérennité et une performance durable dans le long terme

Compte tenu du retour sur investissement assez long, certains dirigeants considèrent que la transformation durable implique nécessairement une baisse temporaire de la performance économique et des dividendes. Pour convaincre les actionnaires d'accepter cette baisse, ils mettent en avant que l'impact positif de l'entreprise se traduira dans le long terme par une performance plus importante et surtout la pérennité de l'entreprise.

Convaincre de l'importance d'investir dans la pérennité de l'entreprise est sans doute plus simple dans les entreprises familiales où la transmission à la prochaine génération est souvent privilégiée sur la rentabilité à court terme. Ainsi, la famille Biotteau qui détient le capital du Groupe Eram et la famille Chupin qui détient celui de la Florentaise ont pris l'habitude de ne pas se distribuer de dividende, afin de maintenir les ressources dans l'entreprise et lui permettre de continuer d'investir pour préparer l'avenir. Dans ce contexte, le financement de la transformation durable est plus facile à valider.

Dans d'autres entreprises, les dirigeants doivent **faire adhérer les actionnaires à leur vision**. Parfois, cela peut même conduire les dirigeants à chercher de nouveaux actionnaires qui partagent leur ambition, voire à devenir eux-mêmes actionnaires. C'est le cas notamment de Sylvie Casenave-Péré qui au moment du retrait de l'actionnaire historique de Posson Packaging a décidé de racheter l'entreprise pour poursuivre et amplifier la transformation durable. Dans un deuxième temps, elle a ouvert le capital aux salariés.



La trajectoire du Groupe ARMOR est similaire. En 2008, Hubert de Boisredon a présenté son nouveau projet stratégique autour de l'innovation responsable décliné par un business plan aux actionnaires de l'entreprise. Il les a convaincus de limiter pendant quelque temps leurs dividendes pour faire les investissements nécessaires, notamment dans la R&D. Face à un retour sur investissement plus long qu'anticipé, Hubert de Boisredon et des membres du comité de direction ont racheté l'entreprise, en ouvrant le capital aux salariés. Ce choix montre l'engagement des dirigeants et l'adhésion des salariés, ce qui contribue à rassurer les parties prenantes externes.

Les dirigeants d'autres entreprises considèrent que la transformation durable ne doit pas conduire à baisser les exigences de rentabilité, y compris à court terme. Pour eux, les actions visant à renforcer l'impact positif sur l'environnement et la société doivent être soumises aux mêmes exigences que n'importe quel autre investissement dans l'avenir de l'entreprise. C'est le cas du groupe coopératif InVivo et de la société américaine Interface qui est cotée au NASDAQ. La réussite économique de ces deux entreprises démontre que dans certains cas le retour sur investissement de la transformation durable peut être rapide, et ceci même si elle passe par des innovations de rupture comme dans le cas d'Interface.



Mobiliser des fonds d'investissements responsables ou des prêts à impact positif

Pour financer la transformation durable de l'entreprise, certaines entreprises **mobilisent des fonds d'investissement responsables**. C'est le cas de la Camif qui a fait appel à Citizen Capital. Ces fonds intègrent des critères de développement durable dans leur choix d'investissement et évaluent l'amélioration de l'impact de l'entreprise sur l'environnement et la société. S'ils ont des objectifs de rentabilité équivalents à des investisseurs classiques, ils sont conscients de la nécessité d'inscrire la transformation dans la durée et mesurent donc cette rentabilité sur un horizon temporel plus long.

Au-delà du financement, les fonds d'investissement responsables apportent leur expertise à l'entreprise pour l'accompagner dans sa transformation durable. Cela vaut en particulier pour la mise en place d'indicateurs de performance dans le domaine environnemental, social et de la gouvernance.

Dans le cadre de notre étude, nous avons interrogé la société d'investissement et d'accompagnement Geneo qui appuie les PME et ETI dans leurs projets de transformation durable et qui se positionne dans une logique d'accompagnement à long terme autour de 10 ans. Geneo prend des participations minoritaires dans des sociétés et les accompagne dans leur changement d'échelle, tout en améliorant leur impact social et environnemental. Elle aide ses entreprises partenaires à élaborer un carnet de croissance assorti d'objectifs mesurables sur ces différentes dimensions du développement durable et met à leur disposition un réseau de relations et d'expertises.

Dans une logique similaire à l'investissement responsable, on voit émerger des **prêts bancaires à impact positif**. Dans le cadre de leur démarche RSE, de plus en plus de banques mettent en place des mécanismes qui récompensent les entreprises qui, indicateurs à l'appui, améliorent leur impact social ou environnemental. Il s'agit là d'un levier supplémentaire pour permettre aux entreprises de s'engager dans la transformation durable.

Pour suivre l'évolution de l'impact des activités de l'entreprise dans le cadre de la transformation durable et répondre aux attentes des investisseurs responsables ou des banques mettant à disposition des prêts à impact positif, les entreprises mettent en place des **indicateurs de performance sur les différentes dimensions du développement durable**. Les enjeux liés à la mise en place de ces indicateurs seront traités dans le chapitre dédié au pilotage de la transformation durable ("transformer la gouvernance et le pilotage de l'entreprise").

Renforcer ses capacités d'autofinancement

Pour contribuer au financement de leur transformation durable, les entreprises que nous avons observées utilisent différents leviers qui leur permettent de renforcer leur capacité d'autofinancement.

Un premier levier consiste à **mettre une partie des bénéfices en réserve** afin de pouvoir les investir dans des projets d'avenir. Certaines entreprises familiales vont jusqu'à renoncer intégralement à la distribution de dividendes.

D'autres entreprises décident de vendre certaines activités pour pouvoir **se focaliser sur leur cœur stratégique**. Cela a été le cas de InVivo Group qui, après avoir racheté Neovia dans le secteur de l'alimentation animale et l'avoir développé, l'a revendu dans de bonnes conditions. Le résultat de cette vente a pour partie permis de financer la transformation durable de l'entreprise.

Un troisième levier consiste à **développer des produits annexes**. A titre d'exemple, La Florentaise touche des revenus des brevets qu'elle a déposés sur le défibrage de l'écorce ainsi que de la maintenance des machines qui l'aide à financer les investissements nécessaires pour améliorer son impact environnemental.

Étaler les financements en inscrivant la transformation dans la durée

La plupart des entreprises pionnières que nous avons rencontrées ont conduit la transformation durable **avec détermination mais aussi avec prudence**. Elles n'ont pas tout changé en même temps ou défini les mêmes échéances pour tous les projets, afin d'étaler les investissements nécessaires.

Ainsi, ARMOR a commencé par améliorer l'impact environnemental de ses activités traditionnelles, en recyclant les cartouches d'encre dans une logique d'économie circulaire et en supprimant les solvants dans les films pour l'impression thermique. Ce n'est que dans un deuxième temps et en s'appuyant sur cette réussite sur le plan environnemental et économique que l'entreprise a investi dans de nouvelles activités visant à mettre son savoir-faire industriel au service des énergies renouvelables, notamment le film photovoltaïque souple. Ces nouvelles activités requièrent des investissements importants en R&D qui sont financées par les activités traditionnelles.

De la même manière, le Groupe Eram conduit son projet "Change for good" de manière progressive sur ses différentes marques. Les initiatives permettant d'améliorer l'impact social ou environnemental sont d'abord expérimentées à l'échelle d'une des marques, en limitant les investissements et les risques. En cas de succès, elles sont ensuite déployées sur les autres marques.



3

INNOVATION

Mobiliser l'innovation au service de la transformation durable

Faire des contraintes sociales et environnementales un levier d'innovation

Dans la mesure où il s'agit d'un processus d'apprentissage organisationnel visant à améliorer l'impact social et environnemental des activités de l'entreprise, la transformation durable implique d'interroger et, souvent, de changer les manières de penser et de faire. Dans ce sens, la transformation durable constitue un levier d'innovation.

Dans les différentes entreprises de notre échantillon, cela s'est presque toujours traduit par des **innovations liées à l'offre de produits ou de services**, ce qui illustre que la transformation durable concerne bien le cœur de métier et ne se limite pas à des actions périphériques, voire cosmétiques. Les entreprises revisitent ainsi leurs produits ou services, en analysant l'ensemble de leur cycle de vie.

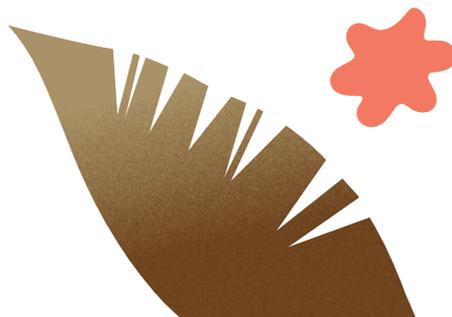
Ainsi, la Florentaise modifie la composition de ses produits, à la fois pour garantir un accès durable aux matières premières et pour améliorer l'impact environnemental. De même, Interface s'intéresse à la conception de dalles de moquettes à partir de nouvelles matières premières plus respectueuses de l'environnement et tente de récupérer ses produits après usage, afin de pouvoir les recycler. Dans

le même esprit, le Groupe Eram s'interroge sur le devenir de ses chaussures et met au point des procédés qui facilitent le désassemblage et donc le recyclage, voire l'émergence d'un marché de la seconde main.

L'innovation peut aussi être un **levier de diversification** pour l'entreprise. Sans rompre avec leur clientèle traditionnelle et les principales sources de chiffre d'affaires, les entreprises que nous avons rencontrées créent de nouvelles offres incarnant résolument le développement durable.

C'est le cas notamment d'ARMOR dont les 5 nouvelles business units sont fondées sur de nouveaux produits qui mettent son savoir-faire industriel au service de la transition énergétique. Il en va de même pour InVivo Group qui renforce ses investissements sur la filière viticole, avec une démarche très volontariste en matière de développement durable, et pour le Groupe Eram qui propose notamment de nouveaux produits fabriqués en France ou à partir de coton biologique. C'est vrai aussi pour la Florentaise qui se lance dans une nouvelle activité très prometteuse et vertueuse autour des fermes verticales.

Enfin, l'innovation peut porter sur le **modèle économique** de l'entreprise. Plusieurs entreprises expérimentent ainsi des offres fondées sur l'économie de la fonctionnalité, en ne vendant plus





un produit mais son usage. Ce modèle encourage la conception de produits ayant une durée de vie la plus longue possible et permet donc d'économiser les matières premières et l'énergie nécessaires à la fabrication, tout en assurant un revenu régulier à l'entreprise.

Ainsi, Interface développe une offre de location de dalles de moquette qu'elle récupère après usage. Associant les principes de l'économie circulaire et l'économie de la fonctionnalité, ARMOR propose la collecte, le recyclage et le remplissage de ses cartouches d'impression. Plus récemment, à travers l'atelier Bocage, le Groupe Eram développe une offre de location de chaussures qu'elle peut ensuite valoriser par la vente en seconde main.

L'innovation concerne également les **procédés et processus de production** en tant que tels. Dans certains cas, le numérique transforme le métier, tout en améliorant son impact environnemental. Ainsi, InVivo Group promeut des solutions digitales et de nouveaux services d'analyse de données auprès des coopératives adhérentes pour réduire la consommation d'intrants. Elle s'appuie sur des fermes expérimentales pour démontrer l'efficacité de ces nouvelles pratiques et l'impact sur le revenu des agriculteurs. Ailleurs, l'innovation passe par l'acquisition de nouvelles machines plus performantes sur le plan environnemental ou l'adaptation des

processus pour les rendre plus efficaces et plus ergonomiques. Cela se manifeste en particulier chez Passon Packaging dont l'engagement dans des démarches qualité stimule des améliorations continues dans ce domaine.

Enfin, l'innovation peut porter sur la **chaîne d'approvisionnement**. Les entreprises que nous avons observées réfléchissent ainsi sur la localisation des lieux de production, de stockage et de distribution. Elles tentent de privilégier les circuits courts et de réduire les flux, mais ces transformations s'inscrivent nécessairement dans la durée et supposent souvent de repenser entièrement le modèle économique. Ainsi, la nouvelle marque Sessile au sein du Groupe Eram démontre qu'il est possible de produire des sneakers éco-conçus et fabriqués en France, mais il est plus difficile de transposer ce modèle pour les marques positionnées dans le segment de la mode accessible, à la fois parce qu'il se traduit par des prix plus élevés et parce que les compétences nécessaires à la fabrication de chaussures ont disparu et doivent donc être progressivement redéveloppées en France. En parallèle, le Groupe et notamment sa marque Gemo redéfinissent les relations avec les fournisseurs situés en Asie, en développant et perfectionnant des audits sociaux et environnementaux.





Investir dans la recherche et le développement

Dans l'esprit de nos interlocuteurs, l'innovation est souvent associée aux **activités de R&D**. Toutes les entreprises de notre échantillon ont créé une entité dédiée à la R&D, même si son périmètre, sa taille et son positionnement peuvent varier. Il est intéressant d'observer que dans plusieurs cas, les enjeux d'innovation et de RSE ont été confiés à la même direction. C'est le cas notamment de InVivo Group et de Posson Packaging.

Les entreprises de notre échantillon **fondent leurs innovations pour le développement durable sur leur savoir-faire industriel et les compétences** de leurs salariés. Elles identifient ce qui fait la spécificité de ce savoir-faire pour le mobiliser sur de nouveaux produits avec un meilleur impact social ou environnemental, tout en contribuant à la pérennité de l'entreprise et des emplois. Ainsi, ARMOR s'appuie sur son savoir-faire de fabrication de films encrés pour le transfert thermique, afin de produire du film photovoltaïque souple. De même, le Groupe Eram fabrique des chaussures éco-conçues, en mobilisant le savoir-faire très spécifique de ses équipes.

Pour stimuler l'innovation, les entreprises associent les salariés, voire d'autres parties prenantes à la génération d'idées, comme expliqué dans le chapitre dédié au leadership ("s'engager et fédérer les équipes pour les embarquer dans la transformation durable de l'entreprise"). Toutes les entreprises que nous avons rencontrées, même celles ayant une équipe dédiée

à la R&D, organisent et animent des **processus très participatifs de recherche d'innovations**. Dans certains cas, notamment la Florentaise, il s'agit de séances de brainstorming à certains moments clés. Dans d'autres cas, comme chez ARMOR ou InVivo Group, c'est un dispositif animé en continu. Quelles qu'en soient les modalités, tous nos interlocuteurs soulignent qu'il est essentiel d'avoir un processus rapide de prise de décision et de feedback à celles et ceux qui font des propositions. La mise en œuvre des innovations générées par ces processus peut varier. Certaines entreprises la confient à l'entité dédiée à la R&D chargée d'approfondir et d'opérationnaliser l'idée, alors que d'autres préfèrent accompagner les porteurs de projets dans une logique intrapreneuriale comme dans les groupes InVivo ou Eram.

Tous nos interlocuteurs reconnaissent l'intérêt de **mélanger les profils** pour accélérer l'innovation au service de la transformation durable. Nos interlocuteurs recommandent ainsi de confier l'entité R&D à des personnes qui connaissent le métier et la culture de l'entreprise et d'y associer des recrutements externes. Ainsi, la Florentaise a décidé de recruter des jeunes doctorants. Beaucoup parmi eux soulignent aussi l'importance d'une coopération étroite entre des profils ingénieurs et des profils marketing ou commerce, afin de concevoir des produits qui répondent aux attentes du marché.



Nouer des partenariats avec des parties prenantes externes pour accélérer l'innovation

Comme tout processus d'innovation, celui qui doit permettre à l'entreprise d'améliorer l'impact social et environnemental de ses activités implique de dépasser l'entre-soi. Toutes les personnes que nous avons interrogées ont souligné la nécessaire ouverture aux autres et l'intérêt de maintenir une veille permanente des évolutions de leur filière, voire au-delà. Beaucoup des dirigeants s'impliquent dans des **clubs et réseaux**, comme le Centre des Jeunes Dirigeants ou les Dirigeants Responsables de l'Ouest, et encouragent leurs équipes à le faire. L'objectif est à la fois de s'inspirer des expériences d'autres entreprises et de partager leur propre démarche, considérant que la diffusion des bonnes pratiques fait partie de leur responsabilité. Certains participent également à des **voyages d'étude** plus ou moins lointains.

Par ailleurs, les entreprises observées s'inscrivent dans un **écosystème qui s'étend et à l'intérieur duquel les relations s'intensifient**. Cela est particulièrement vrai pour les relations entre l'entreprise et ses fournisseurs. Pour conduire leur transformation durable, la majorité des entreprises de notre échantillon nouent des partenariats avec leurs fournisseurs. Elles **partagent leurs ambitions et essaient de trouver des solutions avec eux**. Si les fournisseurs ne souhaitent pas s'engager dans une telle transformation, cela peut conduire l'entreprise

à rompre les relations avec eux, comme cela s'est produit dans le cas d'Interface. La plupart du temps, en revanche, les entreprises arrivent à convaincre les fournisseurs de leur propre intérêt à se transformer. Ainsi, la Camif investit beaucoup d'énergie dans l'accompagnement de ses fournisseurs pour les faire évoluer de manière progressive et collective.

Pour accélérer l'innovation, les entreprises développent par ailleurs des partenariats avec des **acteurs académiques**, notamment en finançant des doctorants ou en participant à des chaires. Certaines travaillent également avec des **grands industriels**, comme par exemple InVivo Group avec Microsoft pour le développement de solutions digitales et de gestion des données ou Posson Packaging avec les constructeurs de machines. D'autres s'associent à des **startups**. Ainsi, la Florentaise coopère avec des startups spécialisées dans les biotechnologies, notamment sur de nouveaux intrants pour ses terreaux. En ce qui concerne l'**Etat** et les **collectivités locales**, les entreprises les citent plutôt comme facilitateurs et accompagnateurs que comme partenaires de l'innovation. Enfin, nos interlocuteurs n'ont que rarement mentionné des initiatives visant à impliquer les clients dans le processus d'innovation.

Dans les entreprises qui se transforment en sociétés à mission, les liens avec l'écosystème devraient encore se renforcer dans la mesure où la loi impose la mise en place d'un comité à mission intégrant les parties prenantes qui est chargé du suivi de la mission et présente chaque année un rapport adjoint au rapport de gestion.

Explorer tous les leviers de l'innovation

Lors de nos entretiens, nos différents interlocuteurs ont mentionné de nombreuses sources d'innovation pour conduire la transformation durable de leur modèle économique. Certaines entreprises explorent le **biomimétisme**, en s'inspirant des formes, matières, propriétés, processus et fonctions du vivant. Ainsi, Interface a recouru très tôt aux services de Janine Benyus qui, grâce à l'observation des tapis de feuilles en forêt, a permis de révolutionner la configuration des dalles moquettes. L'entreprise utilise toujours cette logique pour poursuivre son processus de transformation de ses centres de production appréhendés comme des écosystèmes vivants.

Pour sa part, InVivo Group explore les **biotechnologies** et investit largement dans la recherche et l'expérimentation de procédés alternatifs à la chimie, que ce soit via le recours à des insectes, l'enrobage de semences ou les systèmes de bio-contrôle. En parallèle, l'entreprise mobilise le **numérique** et **l'intelligence artificielle** pour avancer vers une agriculture de précision, plus efficace et moins consommatrice d'intrants.

Certains interlocuteurs ont également mentionné la **sérendipité**, à savoir la capacité à faire des découvertes inattendues par hasard et à en saisir l'utilité. Ainsi, la Florentaise a développé le broyage de fibres d'écorces, à partir d'un essai hasardeux d'un salarié. Cela illustre que, comme pour une découverte scientifique, la transformation durable implique aussi de laisser le champ d'exploration ouvert et libre.

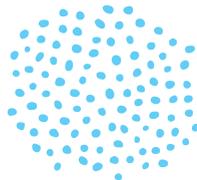
Par ailleurs, nos interlocuteurs ont évoqué plusieurs facteurs clés de succès qui sont communs à tout processus d'innovation, à savoir la capacité d'imaginer et de sortir du cadre, la faculté d'aller vite pour passer de l'idée au prototype, puis à la généralisation, la capacité de combiner l'ensemble des dimensions industrielle, commerciale, économique, sociale et environnementale, le droit à l'erreur et l'endurance. Enfin, les entreprises de notre échantillon ne se concentrent pas uniquement sur des **innovations de rupture**, mais mettent en place des **dispositifs d'amélioration continue**, adossés aux démarches qualité et le plus souvent sur un mode participatif.





4

RELATION CLIENT



Faire évoluer durablement les comportements clients pour valoriser la transformation durable

Convaincre les consommateurs à valoriser la transformation durable

Les entreprises que nous avons observées investissent des moyens importants pour transformer durablement leur modèle économique et leur offre de produits ou services, afin d'en améliorer l'impact social et environnemental. Pour tirer tous les bénéfices de ces efforts, tant pour l'entreprise que pour la société et la planète, il faut que les clients adhèrent à cette transformation. L'enjeu est de **massifier la demande de produits et services à impact positif**, afin de permettre de réaliser des économies d'échelle et donc de baisser les coûts unitaires et les prix.

En effet, aucune des entreprises de notre échantillon ne s'inscrit dans un schéma de décroissance. Aucune ne se fixe des objectifs de baisse de chiffre d'affaires, ni ne décide d'abandonner des segments de produits ou de clientèle. Toutes optent pour un développement économique responsable, soucieux de l'environnement, des enjeux sociétaux et des territoires. Elles considèrent le développement durable comme un levier d'innovation, de performance et de pérennisation de l'entreprise.

Beaucoup de nos interlocuteurs dans les entreprises en **B-to-C** constatent un certain décalage entre les discours des consommateurs en faveur du développement durable et leur comportement réel qui évolue peu et lentement. L'adhésion des

consommateurs à une offre plus responsable n'est pas automatique. Malgré un réel intérêt pour l'impact social et environnemental des produits, la majorité des consommateurs restent très sensibles au prix, notamment mais pas exclusivement ceux qui ont faible pouvoir d'achat. Même quand le prix des produits plus responsables n'est pas supérieur aux produits équivalents, les clients préfèrent parfois les produits qu'ils connaissent. Les entreprises doivent donc développer de vrais efforts, non seulement pour développer des solutions plus vertueuses mais aussi pour y **faire adhérer les consommateurs**.

Les entreprises en **B-to-B** font un constat similaire. Plusieurs regrettent que leurs entreprises clientes, y compris celles qui affichent des engagements forts en matière de développement durable, ne valorisent pas mieux l'offre de produits ou services responsables. Au-delà de l'aspect économique, nos interlocuteurs observent parfois des freins aux habitudes, voire à l'hésitation d'adopter des produits ou services considérés trop innovants sur lesquels les clients ne peuvent les mettre en concurrence avec d'autres entreprises. Là encore, les entreprises doivent déployer une énergie importante pour **embarquer les entreprises dans la transformation durable**.





Insister sur la valeur créée pour les clients

Pour convaincre leurs clients à adhérer à leur offre plus responsable, les entreprises que nous avons rencontrées mettent d'abord en avant la valeur créée pour les clients. Ainsi, pour les cartouches d'encre recyclées, ARMOR souligne que celles-ci offrent exactement le même niveau de qualité qu'une cartouche neuve, tout en ayant un meilleur impact environnemental et un prix réduit. De la même manière, Posson Packaging communique d'abord sur la qualité de ses emballages et la promesse de vendre la quantité nécessaire d'emballage pour éviter le gaspillage. L'impact positif sur l'environnement en est la conséquence plus que l'argument principal pour les clients.

Le succès de l'expérience de la marque Gemo du Groupe Eram consistant à proposer à sa clientèle habituée à des prix très compétitifs un pyjama pour enfant en coton bio à un prix supérieur de 20% aux produits équivalents s'explique également plus par le sentiment des parents de mieux protéger la santé de leurs enfants plus que par la volonté de protéger l'environnement. Cette démarche n'est donc pas facile à généraliser comme le montrent les difficultés de plusieurs marques du groupe à vendre des chaussures ou des vêtements plus responsables mais plus chers.

Néanmoins, certains clients intègrent bien les critères sociaux et environnementaux dans leurs décisions d'achat. Les différentes marques du Groupe Eram proposent ainsi des produits plus responsables auxquels les clients adhèrent. L'offre de location de chaussures et la vente de chaussures en seconde main permettent même à la marque Bocage d'attirer de nouveaux clientes très engagées et plus jeunes. Dans le domaine du B-to-B, certaines entreprises clientes engagées elles-mêmes dans une transformation durable sont également

sensibles à l'impact social et environnemental. Dans cette perspective, InVivo Group et la Florentaise recherchent des solutions pour permettre à leurs clients de valoriser la captation du carbone et d'en tirer un complément de revenus.

En attendant, plusieurs de nos interlocuteurs rappellent que le déclencheur de l'acte d'achat reste avant tout le "coup de cœur", bien plus que la volonté de choisir une offre cohérente par rapport au développement durable. C'est également le point de vue de la Camif, malgré la communication importante sur l'engagement de l'entreprise et sa transformation en société à mission. Le profil des consommateurs reste plutôt exceptionnel. La majorité des consommateurs cherchent un produit ou un service dont ils ont besoin ou qui leur donne envie de l'acheter. Les compétences en marketing sont donc essentielles pour faire adhérer les clients. L'exemple de l'offre de location des chaussures de la marque Bocage du Groupe Eram, ainsi que celle de la vente des chaussures en seconde main, illustre que les équipes marketing jouent un rôle moteur dans la transformation durable des modèles économiques.

Mettre le marketing au service de la transformation durable

Les entreprises de notre échantillon se caractérisent par une grande diversité de leurs approches marketing et de la gestion des relations avec leurs clients. Certaines interviennent directement auprès des clients finaux, qu'il s'agisse des consommateurs comme pour la Camif ou le Groupe Eram, ou des entreprises comme pour ARMOR ou Posson Packaging. Elles doivent donc sensibiliser un grand nombre de personnes. D'autres s'appuient sur des prescripteurs, comme Interface via les architectes ou les poseurs de moquettes, la Florentaise via les grandes surfaces et jardineries ou InVivo Group

via les coopératives adhérentes. Leurs actions de sensibilisation à l'intérêt de la transformation durable visent donc un nombre plus limité d'acteurs ayant une plus grande expertise. Par ailleurs, alors que certaines des entreprises que nous avons rencontrées ont un portefeuille de produits ou de marché assez restreint, d'autres ont une offre très diversifiée. Les enjeux et les leviers marketing ne sont pas les mêmes dans les deux cas.

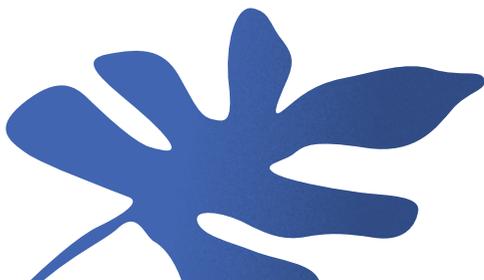
La stratégie marketing varie en particulier selon le **positionnement des produits et des segments de clientèle** adressés. Ainsi, le Groupe Eram qui embarque l'ensemble de ses marques dans son projet stratégique "Change for Good", va le décliner de manière différenciée pour chaque marque. Si la clientèle de certaines de leurs marques accepte de payer un prix plus fort pour des produits biologiques ou fabriqués en France, ce n'est pas le cas pour d'autres, ou alors de manière très ponctuelle. Pour la marque Gemo, la fabrication est donc maintenue en Asie, mais en imposant à tous les fournisseurs des audits très stricts sur le respect de normes sociales et environnementales. Ce choix permet de proposer une mode responsable accessible à tous les segments de clients.

En dépit des différences entre les entreprises, nous avons pu observer des tendances communes. En premier lieu, à part Interface qui a privilégié l'innovation de rupture, les autres entreprises ont développé une **stratégie de transformation progressive** de la relation avec les clients. Elles ne modifient pas leur offre de manière radicale et n'abandonnent pas des segments de produits ou de clientèle. Dans plusieurs cas, ce sont même les produits plus traditionnels et leurs marges qui permettent de financer le lancement d'une nouvelle offre plus responsable. Ainsi, InVivo Group ne cherche pas à révolutionner le monde agricole en quelques années, mais lui apporte les moyens de progresser dans une trajectoire de moyen terme. De même, la Florentaise conserve des offres mélangeant des produits à base de fibre végétale et de tourbe, le temps que les comportements de consommation évoluent. La Camif aussi met en place une démarche de progrès progressive avec

ses fournisseurs, tout en offrant une transparence totale à ses clients pour leur donner les moyens de faire des choix en connaissance de cause.

Pour faire évoluer les comportements des clients, les entreprises de notre échantillon misent en effet beaucoup sur la **transparence**. Elles cherchent à donner aux clients une information immédiatement et aisément disponible sur l'origine des produits, les processus de fabrication et l'empreinte carbone. Cette démarche vise à permettre aux clients de choisir en conscience. La Camif va particulièrement loin dans ce domaine, en demandant à ses fournisseurs des vidéos de leurs usines qu'elle partage avec ses clients. Elle prévoit de mettre en place un système de cotation multi-critères facile à comprendre pour l'ensemble de ses produits. La Florentaise communique sur l'impact positif de ses produits sur l'environnement pour se différencier de ses concurrents et convaincre les jardinerie et grandes surfaces de distribuer ses terreaux. La marque Sessile du Groupe Eram affiche très clairement son modèle économique sur son site internet, en informant de la part du prix de vente qui correspond à l'achat de matières premières, à la rémunération de la main d'œuvre, au transport et à la marge pour l'entreprise.

Certaines des entreprises que nous avons rencontrées adoptent un **discours pédagogique, voire militant** sur le développement durable et la consommation responsable. Ainsi, la Camif et la marque Faguo du Groupe Eram ont décidé de ne pas participer au Black Friday qui poussent à une surconsommation. Pour marquer les esprits, la Camif a même pris le parti de fermer son site de distribution en ligne le jour du Black Friday. Par ailleurs, elle refuse de pratiquer les soldes pour les produits de sa propre collection "CAMIF Edition", afin de redonner confiance aux clients sur la réalité des prix.





5

GOUVERNANCE ET PILOTAGE



Transformer la gouvernance et le pilotage de l'entreprise

Passer d'une stratégie RSE à l'intégration de la RSE dans la stratégie

Certaines entreprises développent des démarches RSE qui sont déconnectées du modèle économique et de la stratégie globale de l'entreprise. Elles engagent des actions visant à améliorer leur impact social et environnemental, mais n'interrogent pas véritablement la nature profonde de leurs activités et la compatibilité de celles-ci avec les objectifs de développement durable. Parfois, ces démarches sont pilotées par des équipes éloignées du cœur de métier et visent avant tout à assurer la conformité de l'entreprise par rapport à des normes juridiques ou des référentiels standardisés.

Les 7 entreprises que nous avons retenues dans cette étude ont au contraire **mis la RSE au cœur de leur modèle économique et de leur stratégie**, ce qui suppose un processus d'apprentissage avec l'ensemble des parties prenantes. Dans cette perspective, la recherche permanente de **solutions permettant de renforcer l'impact positif** de l'entreprise n'apparaît plus comme une contrainte, mais comme un **levier d'innovation, de performance et de pérennité**. Si elle nécessite une animation importante, elle n'est pas réservée à une équipe dédiée, mais **partagée par l'ensemble des acteurs** de l'entreprise, quel que soit leur niveau hiérarchique,

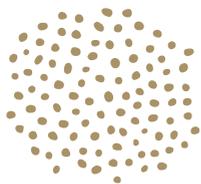
voire par les parties prenantes externes. Elle s'intègre au cœur de la gouvernance et se manifeste dans toutes les décisions et activités de l'entreprise. Pour exprimer cette ambition, certaines entreprises de notre échantillon préfèrent utiliser d'autres termes que la RSE. Ainsi, ARMOR privilégie le terme "innovation sociétale" et le Groupe Eram intitule sa démarche "Change for Good". Pour notre part, nous avons retenu le terme "transformation durable".

Animer et piloter la transformation durable

Compte tenu de son intégration dans le modèle économique et la stratégie de l'entreprise, la démarche de transformation durable doit être portée par les dirigeants comme nous l'avons démontré dans le chapitre dédié au leadership ("s'engager et fédérer les équipes pour les embarquer dans la transformation durable"). Pour autant, il est nécessaire de **désigner une direction qui anime la démarche sur le plan opérationnel**.

Dans les entreprises de notre échantillon, le directeur en charge de la transformation durable **siège le plus souvent au comité de direction**, ce qui illustre l'importance de la démarche et favorise sa dimension transversale. Dans le secteur industriel, cette direction pilote souvent en même temps la démarche qualité et sécurité ainsi que les





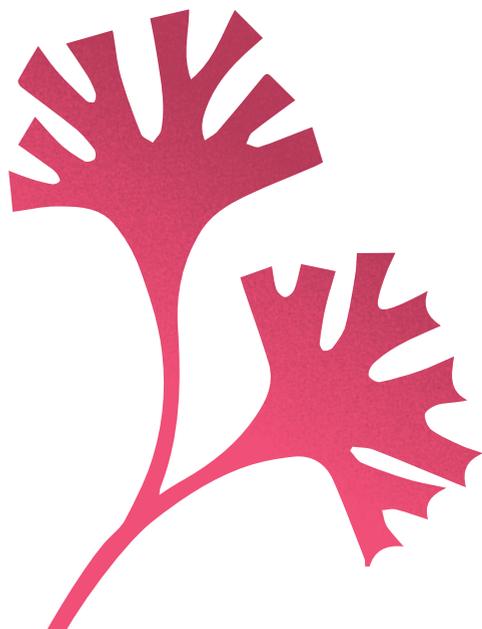
certifications. Dans certains cas, comme chez InVivo Group, elle est aussi chargée d'animer le processus stratégique et l'innovation, ou alors la prospective et l'innovation, comme chez Posson Packaging. Dans d'autres cas, la responsabilité de la transformation durable est rattachée à la direction des ressources humaines, ce qui illustre la volonté d'en faire un outil d'engagement des salariés et de libération des initiatives. C'est le cas dans le Groupe Eram.

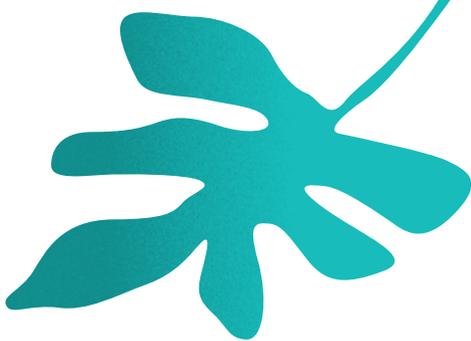
Dans les entreprises ayant plusieurs activités ou plusieurs sites, la direction en charge de la transformation durable s'appuie sur un **réseau de correspondants ou ambassadeurs**. Si ces correspondants restent hiérarchiquement rattachés aux directeurs opérationnels, ils jouent un rôle très important dans l'animation et la mise en œuvre de la démarche sur le terrain, dans la communication des initiatives et des résultats ainsi que dans la remontée des attentes des équipes.

Pour transformer durablement l'ensemble des activités de l'entreprise, il est nécessaire d'**intégrer la démarche dans tous les processus de management**. Les entreprises définissent des **ambitions** dans le domaine du développement durable, hiérarchisent les différents **enjeux**, élaborent des **plans d'actions et suivent leur mise en œuvre** à travers des indicateurs de progrès. Plusieurs entreprises mettent en place des "revues de direction" au cours desquelles la direction en charge de la

transformation durable rencontre au moins une fois par an chacune des directions de l'entreprise pour échanger sur l'avancement des plans d'actions qui les concernent. Souvent, cet exercice s'effectue en collaboration avec d'autres directions supports de l'entreprise, notamment la direction financière, qui a une culture et un savoir-faire naturel en termes de méthodes et d'instruments de pilotage.

Dans certaines entreprises, le respect des plans d'actions dans le domaine de la transformation durable est intégré dans l'évaluation des cadres, voire dans la détermination de leur rémunération variable. Cela favorise l'engagement durable des équipes et montre l'alignement entre la stratégie et les processus de management.





Mesurer les impacts et définir des indicateurs

Savoir **mesurer les progrès de la démarche de transformation durable** est essentiel pour créer la **confiance auprès des différentes parties prenantes**. Tant les investisseurs que les clients exigent des preuves de l'amélioration de l'impact de l'entreprise. Toutes les entreprises de notre échantillon analysent rigoureusement les différents impacts sociaux et environnementaux de leurs activités. Pour le faire, les entreprises s'appuient sur des cabinets spécialisés qui utilisent différents outils, comme le bilan carbone, l'analyse de matérialité ou l'analyse du cycle de vie. Ces analyses sont **reconduites régulièrement** pour mesurer les effets des politiques mises en œuvre et les ajuster le cas échéant.

Le plus souvent, ces analyses dépassent le périmètre de l'entreprise elle-même pour prendre en compte l'ensemble du **cycle de vie des produits ou services**. Ainsi, Interface intègre les impacts environnementaux en amont qui sont liés à l'utilisation des matières premières pour la fabrication des dalles de moquette, sachant que c'est c'est là que se situent les principaux leviers de progrès. De la même façon, l'entreprise analyse les impacts en aval lié à la fin de vie des moquettes, en proposant à ses clients de récupérer les vieilles dalles, puis la location des moquettes. Cette démarche illustre bien l'importance de **penser la transformation durable avec l'ensemble des parties prenantes**.

Pour suivre l'avancement de la démarche de transformation durable, les entreprises définissent des **indicateurs de progrès**, puis élaborent des processus pour collecter les informations nécessaires dans les différentes entités de l'entreprise, voire auprès des parties prenantes externes. Ce processus est souvent plus avancé dans les entreprises dans lesquelles la direction qui pilote la transformation durable est également en charge de la qualité et peut ainsi s'appuyer sur l'expertise dans ce domaine. Il semble plus simple dans les entreprises n'ayant qu'un seul métier et un nombre limité de sites.

Les entreprises ayant plusieurs métiers mettent souvent en place deux types d'indicateurs de progrès : d'un côté, des indicateurs propres à chaque métier, et, de l'autre côté, des indicateurs communs au niveau du groupe. Ainsi, dans chez InVivo Group, les indicateurs au niveau du groupe concernent l'impact carbone, la part du bio ou la quantité d'intrants chimiques. Chez le Groupe Eram, au niveau du groupe, on mesure également l'impact carbone, mais aussi la connaissance de la démarche de transformation durable par les salariés.





6

SOCIÉTÉ À MISSION ?

Se positionner par rapport au statut de la société à mission

Les entreprises de notre échantillon se positionnent de manière différente par rapport à la possibilité d'adopter le statut de la société à mission offerte par la loi PACTE, en adoptant une raison d'être qui précise un ou plusieurs objectifs sociaux ou environnementaux et en mettant en place des modalités de suivi associant des parties prenantes externes à la gouvernance.

Si certaines entreprises considèrent que ce statut peut accélérer la transformation durable, l'ancrer dans la gouvernance et en renforcer la reconnaissance par les parties prenantes externes, d'autres s'interrogent sur la valeur ajoutée par rapport à un processus d'apprentissage déjà bien engagée et estiment que l'enjeu est plus managérial que juridique.

La Camif s'est déjà transformée en société à mission, après avoir été l'une des premières entreprises labellisées B Corp en France. Emery Jacquillat, dirigeant de la Camif est d'ailleurs président de la communauté des entreprises à missions en France. InVivo a placé l'adoption du statut de la société à mission au cœur de son nouveau plan stratégique à horizon 2030, tant pour le groupe que pour l'ensemble des filiales.

Le Groupe Eram s'intéresse au sujet, mais n'a pas confirmé à ce jour son ambition de se transformer en société à mission à court terme, préférant se concentrer d'abord sur la mise en œuvre des différents plans d'actions visant à améliorer son impact social et environnemental. En revanche, sa filiale Faguo s'est transformée en société à mission en janvier 2020. De manière similaire, ARMOR s'interroge sur l'intérêt de transformer son statut juridique, alors que son statut actuel ne l'a pas empêché d'avancer sur la transformation durable. Les dirigeants étudient cependant l'adoption de ce statut pour la business unit dédiée aux films volatiles souples, en vue d'attirer des investisseurs responsables ou des partenaires qui pourraient être sensibles à ce statut.

Les dirigeants de la Florentaise considèrent que, sur le fond, la transformation durable engagée de l'entreprise est très proche des principes de la société à mission. Ils n'ont pour l'instant pas formalisé une ambition d'adopter ce statut juridique, ni fixé une échéance pour prendre la décision.

Les équipes de Passon Packaging se montrent assez sceptiques sur la valeur ajoutée de ce statut par rapport à sa démarche de transformation durable engagée depuis de nombreuses années qui est connue et reconnue par ses parties prenantes. Il en va de même pour Interface qui ne s'intéresse pas non plus au statut américain B Corp qui avait inspiré le statut de la société à mission.

En 2019, la loi PACTE a modifié le code civil et le code de commerce pour introduire trois nouveautés. Désormais toutes les entreprises doivent prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité¹. Si elles le souhaitent, elles peuvent par ailleurs préciser une **raison d'être**, constituée des principes dont elle se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité². Enfin, elles peuvent adopter le statut de la **société à mission**³. Ce statut suppose que l'entreprise ait défini une raison d'être qui précise un ou plusieurs objectifs sociaux ou environnementaux, qu'elle définisse les modalités de suivi, qu'elle fasse vérifier le respect de la mission par un organisme tiers indépendant et qu'elle déclare sa qualité de société à mission au tribunal de commerce.

Née aux Etats-Unis, la certification "B Corp" (Benefit Corporation) est octroyée par l'association B Lab à des sociétés commerciales qui intègrent dans leur modèle économique et dans leurs activités des objectifs sociaux, sociétaux, environnementaux, de gouvernance et de transparence.

¹Article 1833 c. civ.

²Article 1835 c. civ.

³Article L 210-20 c. commerce



C

CONCLUSION



Conclusion

Les différents entretiens que nous avons menés dans le cadre de cette étude nous ont permis de récolter de nombreuses informations sur le **processus de transformation durable des modèles économiques**, les **difficultés rencontrées** et les **manières de les dépasser**. Nous avons retranscrit l'ensemble des entretiens et procédé à leur analyse systématique pour restituer les 7 études de cas et présenter les leviers de la transformation durable identifiés par nos interlocuteurs.

Dans cette conclusion, nous proposons de prendre un peu de recul pour identifier les facteurs clés de succès de la transformation durable des modèles économiques, partager les principaux enseignements que nous tirons de cette étude et esquisser les prochaines étapes pour la Chaire Impact Positif.

Facteurs clés de succès

À la fin des entretiens, nous avons systématiquement demandé à nos différents interlocuteurs de nous indiquer quels étaient selon eux les facteurs clés de succès de la transformation durable des modèles économiques. Nous avons regroupé ces facteurs par thèmes et les présentons ici, en commençant par ceux qui ont été les plus souvent cités.

1 L'engagement et la posture des dirigeants

De manière très nette, c'est l'engagement et la posture des dirigeants qui sont cités le plus souvent parmi les facteurs clés de succès de la transformation durable. Nos interlocuteurs considèrent qu'il est essentiel de faire preuve de leadership pour incarner l'ambition et entraîner les parties prenantes internes et externes dans la démarche. Cela suppose à la fois d'être courageux, déterminé, sincère et humble. De nombreux acteurs ont également souligné que cet engagement devait s'inscrire dans la durée.

2 Le management des ressources humaines

Le deuxième facteur clés de succès évoqué par nos interlocuteurs concernent le management des ressources humaines et l'implication des salariés. Pour avancer sur le processus d'apprentissage de la transformation durable, il est indispensable de

mobiliser, former et accompagner les équipes et de communiquer en interne de manière claire et transparente sur les objectifs et les réalisations.

3 L'attention portée aux clients

De nombreux interlocuteurs insistent sur la nécessité d'embarquer les clients dans la démarche de transformation durable et de faire évoluer leurs comportements, afin d'en faire un levier de performance et de pérennité de l'entreprise. Cela suppose à la fois de proposer une offre qui crée de la valeur pour les clients et de leur prouver l'impact positif des produits et services proposés, en s'engageant sur une transparence totale.

4 L'animation et le pilotage de la démarche

Un quatrième facteur clé de succès de la transformation durable cité correspond à la qualité de l'animation et du pilotage de la démarche. Nos interlocuteurs insistent ici notamment sur l'importance d'intégrer l'ensemble de la chaîne de valeur et sur l'intérêt de mettre en place des référents dans toute l'entreprise. Selon eux, il s'agit aussi d'être pragmatique et de privilégier des actions concrètes. Enfin, les acteurs conseillent d'accepter et d'apprendre des échecs inhérents à toute démarche d'innovation.



5 L'inflexion de la stratégie

Un dernier groupe de facteurs clés de succès porte sur l'inflexion de la stratégie de l'entreprise. Nos interlocuteurs insistent sur la nécessité de transformer durablement le modèle économique et la stratégie plutôt que de lancer des actions ponctuelles déconnectées du cœur de métier de l'entreprise. Dans cette logique, ils conseillent de définir une démarche qui s'appuie sur les savoir-faire de l'entreprise. Enfin, nos interlocuteurs pensent que la transformation durable impose de dépasser les frontières de l'entreprise et de coopérer avec les différentes parties prenantes.

Principaux enseignements de l'étude

Au-delà des facteurs clés de succès de la transformation durable identifiés par nos interlocuteurs, nous souhaitons tirer quelques enseignements de cette étude et mettre en valeur ce qui nous a le plus marqué, voire surpris.

1 L'absence d'un modèle unique pour la transformation durable

Nous avons constaté une très grande diversité des démarches, que ce soit au niveau de leurs ambitions, de leur rythme et de l'enchaînement des différentes étapes. Il ne saurait pas y avoir de mode d'emploi unique qui s'appliquerait à toutes les PME et ETI. Si cela peut déstabiliser certains acteurs, cela offre surtout l'opportunité de s'adapter à la culture de l'entreprise et de maintenir une différenciation qui fait la richesse de la transformation durable.

2 L'inscription de la transformation durable dans le temps long

Nous avons pu confirmer que la transformation durable des modèles économiques, des stratégies et des offres implique nécessairement un temps long, au moins 10 ans, voire 20 ans. Choisir un

horizon aussi lointain ne s'oppose évidemment pas à l'agilité dans la mesure où il s'agit en permanence d'adapter les activités au contexte et aux attentes des parties prenantes. Au contraire, fixer un tel horizon permet de rassurer les équipes et de donner un sens aux différents changements. Par ailleurs, en fixant des objectifs à horizon de 10 ou 20 ans permet d'être beaucoup plus ambitieux et donc de stimuler l'innovation.

3 L'importance de penser la transformation durable à l'échelle de la chaîne de valeur

Nous avons acquis la conviction que la transformation durable des modèles économiques ne peut être réussie sans la penser à l'échelle de la chaîne de valeur, en intégrant les fournisseurs, les clients et souvent tout l'écosystème. Cela rend le processus plus complexe, mais multiplie aussi les opportunités d'apprendre les uns des autres et donc d'innover. La capacité des dirigeants de l'entreprise de fédérer les différentes parties prenantes pour les embarquer dans la transformation durable est donc essentielle.

4 La difficulté de valoriser la transformation durable auprès des clients

Nous avons été frappés par la difficulté des entreprises de valoriser la transformation durable auprès de leurs clients, en particulier mais pas uniquement pour celles en B-to-C. Tout en se déclarant de plus en plus attachés au développement durable, les consommateurs ne le traduisent pas encore suffisamment dans leurs comportements d'achat. Si les entreprises doivent certainement améliorer encore leur communication pour gagner la confiance des clients, il est également nécessaire que les consommateurs modifient leurs comportements pour contribuer à la transformation durable et encourager plus d'entreprises à s'engager pour un impact positif.

5 Les convergences entre la transformation durable et les processus d'innovation

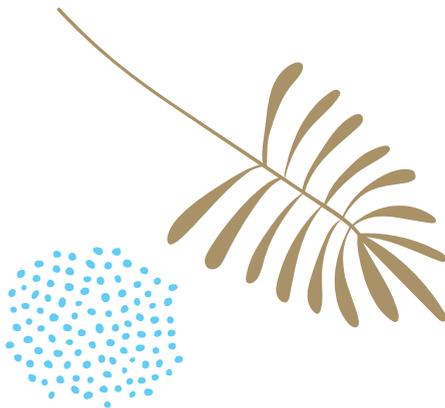
Nous avons constaté de nombreuses similitudes entre la transformation durable et les processus d'innovation dans d'autres domaines, ce qui confirme qu'il s'agit bien d'un processus d'apprentissage organisationnel, même s'il a un objectif particulier et qu'il associe plus de parties prenantes. S'appuyer sur les facteurs clés de succès des processus d'innovation et chercher des convergences en termes d'organisation semblent donc des pistes intéressantes à explorer.

Prochaines étapes

Cette étude a été menée dans 7 PME et ETI du secteur industriel et agricole qui s'engagent pour un impact positif. Dans une prochaine étape, nous allons élargir l'échantillon à d'autres entreprises, notamment dans le secteur des services. En attendant, et malgré la diversité des démarches que nous avons observées, l'étude a permis d'identifier différents leviers pour réussir une transformation durable des modèles économiques, des stratégies et des offres.

La Chaire Impact Positif s'appuiera sur ces études de cas pour enrichir ses enseignements en formation initiale et continue ainsi que pour accompagner ses entreprises partenaires. Elle diffusera cette étude via son site internet et lors de séminaires et conférences. Une pièce de théâtre forum a été écrite pour stimuler des débats autour de l'étude et ses conclusions.

Nous souhaitons ainsi contribuer à encourager d'autres entreprises à s'engager dans la transformation durable de leur modèle économique pour créer un impact positif sur la planète et la société, tout en renforçant leur performance et leur pérennité. C'est la raison d'être de la Chaire Impact Positif.



Remerciements

Nous remercions l'ensemble des interlocuteurs qui ont accepté de participer à cette étude, en partageant de manière très transparente leurs expériences liées à la transformation durable de leurs entreprises, leurs difficultés et leurs réussites ainsi que leurs conseils pour d'autres acteurs. Leurs témoignages à la fois sincères et enthousiastes nous ont inspirés, nous rendent optimistes pour l'avenir et nous encouragent à poursuivre nos propres actions pour promouvoir et accompagner la transformation durable des modèles économiques.

Nous remercions également les partenaires de la Chaire Impact Positif d'Audencia ainsi que la Fondation Audencia sans le soutien desquels cette étude n'aurait pas pu être menée. Leur engagement durable auprès de la Chaire nous permet de développer et de diffuser des recherches utiles pour encourager et accompagner la transformation durable.

Interlocuteurs des 7 entreprises “Cas d'école”

ARMOR	Annabelle Guillet	Directrice RSE Groupe
	Hubert de Boisredon	Président Directeur Général
	Wesley Alves	Managing Director - Asia Pacific
Camif-Matelsom	Emery Jacquillat	Président Directeur Général
	Julien Ferchaud	Responsable technique
	Laetitia Mabileau	Responsable comptable
	Océane Lebouteiller	Chef de produit
Groupe Eram	Frédéric Mugnier	Co-fondateur Faguo
	Isabelle Desfontaines	Directrice de projets RSE et communication
	Isabelle Saviane	DRH Groupe
	Jean-Olivier Michaux	Directeur industriel
	Xavier Biotteau	Président du Directoire
La Florentaise	Chloé Chupin	Responsable RSE
	Claire Grasbellel	Responsable R&D
	Jean-Pascal Chupin	Président
Interface	Didier Poisson	Chargé d'affaires
	Eric Rampelberg	Directeur Région Europe du Sud, Inde et Asie du Sud-Est
	Laetitia Bouchet	Chargée d'affaires
	Mickael Cornou	Responsable marketing et communication
	Paul Moraillon	Brand manager (branche Vin)
InVivo Group	Pierre Bonnery	Responsable gestion de trésorerie Groupe
	Rachel Kolbe	Directrice RSE Groupe
	Séverine Delebarre	DRH adjointe Groupe
	Thierry Blandinières	Directeur Général Groupe
	Laurent Dumont	Directeur du pôle "Industrie du futur"
Posson Packaging	Sylvie Casenave-Péré	Présidente

Interviews complémentaires

Audencia	Delphine Gibassier	Professeur - Titulaire de la chaire "Performance Globale multi-capitaux"
Crédit Agricole	Stanislas Pottier	Directeur de l'Investissement Responsable (Amundi)
GENEO Capital Entrepreneur	Fanny Letier et François Rivolier	Co-fondateurs
	Brune Sans	Chargée de ressources humaines
	Claire Desaché	Responsable du service Prévention
Harmonie Mutuelle (Région Atlantique)	Jean-Bernard Desmots	Président
	Lionel Fournier	Directeur Régional
	Marie Vandembroucke	Contrôleur de gestion
	Sonia Michau	Responsable des centres de gestion



Face à l'urgence sociale et environnementale, les entreprises doivent transformer leurs modèles économiques et leur gouvernance pour améliorer les impacts de leurs activités sur l'ensemble de leurs parties prenantes.

Afin de comprendre comment cette transformation durable s'opère concrètement, la Chaire Impact Positif d'Audencia a mené une étude qualitative à partir de 7 entreprises engagées pour un impact positif.

L'étude vise à inspirer les acteurs de la transformation durable dans les entreprises, qu'ils soient dirigeants, salariés ou consultants, voire enseignants, étudiants ou décideurs politiques. Elle met en avant la diversité des approches dans les études de cas et identifie les principaux leviers et les facteurs clés de succès.