
RECHERCHE ET CAS EN SCIENCES DE GESTION

SOMMAIRE

L'ENTREPRISE EN MUTATION

N° 17 – 1^{er} semestre 2017

Propos introductif à ce numéro

Olivier JOFFRE et Stéphane TRÉBUCQ 3

Ont contribué à ce numéro 6

Précisions sur le nouveau format de la revue RCSG 7

Partie 1. Articles académiques

Entreprise libérée et organisation agile.

Deux approches complémentaires de la compétitivité organisationnelle

Marcos LIMA et Michel DALMAS 11

Le passage d'un rapport RSE à un reporting intégré.

Étude de cas de l'entreprise Adam, une PME spécialisée dans le packaging des vins et spiritueux

Stéphane TRÉBUCQ et Elisabetta MAGNAGHI 25

L'innovation sociale au sein d'une entreprise de la *Silver Economy*

Au cœur du *Business Model* de ReSanté-Vous

Benjamin LE FUSTEC 43

Partie 2. Cas pédagogiques

Inov'On ou les Dilemmes d'une Entreprise Libérée

Marcos LIMA et Michel DALMAS 63

Adam une PME frappant à l'entrée du paradis du reporting intégré

Stéphane TRÉBUCQ et Elisabetta MAGNAGHI 79

ReSanté-Vous un modèle d'affaires en bonne santé

Benjamin LE FUSTEC 119

RECHERCHE ET CAS EN SCIENCES DE GESTION

COMITÉ DE RÉDACTION

LE COMITÉ ÉDITORIAL

Gaël LETRANCHANT	<i>Directeur de publication, Éditions EMS</i>
Olivier JOFFRE	<i>Rédacteur en chef, Université Paris-Est Créteil Val de Marne</i>
Stéphane TRÉBUCQ	<i>Rédacteur en chef, IAE de Bordeaux</i>

LE COMITÉ SCIENTIFIQUE

Sue BRUNING	<i>Business Administration, University of Manitoba (Canada)</i>
Philippe DESBRIERES	<i>Finance, IAE, Université de Bourgogne</i>
Patrick JOFFRE	<i>Stratégie, IAE de Caen et EM Normandie</i>
Michel MARCHESNAY	<i>Entrepreneuriat, Université de Montpellier</i>
Ulrike MAYRHOFFER	<i>Marketing, IAE de Lyon, Université Lyon 3</i>
Gilles PACHÉ	<i>Logistique et Systèmes d'Information, Université d'Aix-Marseille 2</i>
Yvon PESQUEUX	<i>Contrôle de gestion, CNAM, Paris</i>
Rick RINGER	<i>Management and Quantitative Methods, Illinois State University (États-Unis)</i>
Pierre ROMELAER	<i>Organisation et Ressources Humaines, Université Paris-Dauphine</i>
Hervé STOLOWY	<i>Comptabilité et Audit, HEC, Paris</i>
Nic TERBLANCHE	<i>Marketing, University of Stellenbosch (South Africa)</i>

LE COMITÉ D'ÉVALUATION

Pascal AUREGAN <i>IAE de Caen</i>	Sandrine EMIN <i>Université d'Angers</i>	Jean-François LEMOINE <i>Université Paris 1 Panthéon Sorbonne</i>	G.D. SARDANA <i>Bimtech, Birla Institute of Management Technology, Inde</i>
Olivier BADOT <i>ESCP Europe, IAE de Caen et Telfer School of Management (Université d'Ottawa)</i>	Anne-Laure FARJAUDON <i>Université Paris Dauphine</i>	Sébastien LIARTE <i>Université de Nancy 2</i>	Koji SHIMOHATA <i>Faculty of Management and Information Science Shikoku University, Japon</i>
Christophe BENAVENT <i>Université Paris Ouest</i>	Marc FRECHET <i>Université de Toulouse</i>	Anne MILLIAT <i>ISC Paris</i>	Richard SOPARNOT <i>Groupe ESC Clermont</i>
Sandrine BERGER-DOUCE <i>École des Mines St-Etienne</i>	Frédéric FRÉRY <i>ESCP Europe</i>	Caroline MOTHE <i>Université de Savoie</i>	Samuel SPONEM <i>HEC Montréal</i>
Marc BIDAN <i>Université de Nantes</i>	Grégory GAMOT <i>IAE de Lille</i>	Philippe MOURICOU <i>ESSCA Ecole de management</i>	Albéric TELLIER <i>Université de Caen</i>
Johan BOUGLET <i>Université Paris-Est Créteil Val de Marne</i>	Nathalie GARDES <i>Université de Bordeaux 4</i>	Gilles PACHÉ <i>Université d'Aix-Marseille 2</i>	Arnaud THAUVRON <i>Université Paris-Est Créteil Val de Marne</i>
Manuel CARTIER <i>Université Paris Dauphine</i>	Ghislaine GARMILIS <i>Institut Mines-Télécom Business School</i>	Michel PENDARIES <i>École Supérieure de Commerce & technologie de Toulon</i>	Stéphane TREBUCQ <i>IAE de Bordeaux</i>
Julien CUSIN <i>IAE de Bordeaux</i>	Sébastien GEINDRE <i>IAE de Grenoble</i>	Serge PERROT <i>Université Paris Dauphine</i>	Alain VAS <i>School of Management, Université catholique de Louvain</i>
Salma DAMAK <i>IHEC Carthage, Tunisie</i>	Christophe HAAG <i>EM Lyon Business School</i>	Eric PERSAIS <i>Université de Poitiers</i>	Isabella VASCONCELOS <i>Université FEI de Sao Paolo, Brésil</i>
Hélène DELACOUR <i>Université de Nancy 2</i>	Sylvie HERTRICH <i>EM Strasbourg et Université de Strasbourg</i>	Loïc PLE <i>IESEG School of Management, Lille</i>	Hélène VIDOT-DELERUE <i>Université du Québec à Montréal</i>
Cécile DEJOUX <i>CNAM Paris</i>	Thierry ISCKIA <i>Institut Mines-Télécom Business School</i>	Bernard QUINIO <i>Université Paris Ouest Nanterre La Défense, ESCP-Europe</i>	Fabienne VILLESEQUE-DUBUS <i>IAE de Perpignan</i>
Aude DEVILLE <i>IAE de Nice</i>	Florence JASPART <i>School of Management, Université catholique de Louvain</i>	Juan RAPOSO <i>Université Paris Dauphine</i>	Zahir YANAT <i>BEM-Bordeaux Management School</i>
Carole DONADA <i>ESSEC</i>	Ronald KAMIN <i>ISC Paris</i>	Sophie REBOUD <i>Groupe ESC Dijon Bourgogne</i>	Zhang YANG <i>Fudan University, P.R. Chine</i>
Régis DUMOULIN <i>Université d'Angers</i>	Bouchra LEBZAR <i>ENCG, Université Cadi Ayyad, Marrakech</i>	Emmanuelle REYNAUD <i>IAE d'Aix-en-Provence</i>	
Bruno DURAND <i>Université de Nantes</i>			

PROPOS INTRODUCTIF À CE NUMÉRO

OLIVIER JOFFRE, Maître de conférences – HDR, Université Paris-Est Créteil
STÉPHANE TRÉBUCQ, Professeur des universités, IAE, Université de Bordeaux

L'adoption de nouvelles pratiques managériales peut s'appréhender comme une réponse adaptative des entreprises aux évolutions de leur environnement dans ses multiples dimensions, technologique, économique, socio-culturelle, démographique, etc.

UN EXEMPLE DE PRATIQUE MANAGÉRIALE INNOVANTE : LA PYRAMIDE INVERSÉE DES POUVOIRS

L'arrivée de la génération Y dans les entreprises bouscule les valeurs par rapport au travail vers plus de mobilité, de sens, de transparence, mais aussi moins de hiérarchie. A cet égard, le principe de la pyramide inversée des pouvoirs consistant à mettre les salariés au cœur de l'organisation (*employees first, customers second*) est de nature à répondre à certaines de leurs attentes: libérer l'intelligence des employés les plus inventifs permet de les mettre en valeur, et ainsi de retenir les talents (Nayar, 2010). Certaines entreprises qui ont mis en place une organisation inversant l'ordre hiérarchique traditionnel (HCL technologies, Google, etc.) réussissent ainsi avec succès à valoriser les idées et initiatives venant de leurs salariés. Mais un tel modèle peut-il s'appliquer à d'autres organisations ? Par exemple, dans le cas de HCLT, qui est une entreprise de services informatiques, c'est bien l'interaction des prestataires avec le client, qui est à l'origine de la co-construction de valeur, d'où l'intérêt de leur donner une latitude leur permettant de répondre aux mieux aux besoins de ces derniers. Serait-il pertinent de transposer un tel fonctionnement à des entreprises industrielles dont le système de production est conçu pour fournir des produits standardisés à des prix compétitifs ?

SE MÉFIER DES SOLUTIONS « UNIVERSELLES »

Lorsque les dirigeants adoptent une nouvelle pratique de gestion peu adaptée à l'activité de leur entreprise, on peut supposer qu'ils se sont laissés séduire par la dernière mode managériale. Se présentant comme une

méthode plus moderne et performante que celles utilisées jusqu'alors, la pratique ou l'outil de gestion « à la mode » constitue une sorte de prêt à penser, promu par des leaders d'opinion (médias, chercheurs, consultants, managers) (Midler, 1986 ; Abrahamson, 1996). La diffusion de ces modes dans les entreprises s'expliquerait par les comportements mimétiques des acteurs animés par leur quête de légitimité. Pourtant, Kieser (1997) affirme, que loin d'être inconscient, le recours à la mode managériale serait en réalité un puissant levier politique à la disposition des dirigeants. Ils peuvent s'appuyer sur une base idéologique packagée et mise en place par des cabinets de conseil prestigieux, pour faire accepter le principe du changement et restructurer l'entreprise. Difficile de contester la nécessité impérieuse de se convertir aux bonnes pratiques, dès lors que le discours d'évidence porté par la nouvelle mode est partout salué.

TROIS CAS DE NOUVELLES PRATIQUES DE GESTION

Dans ces conditions, il peut s'avérer difficile de distinguer, derrière la façade du discours, les pratiques et outils de gestion qui induisent une transformation bénéfique à l'entreprise, de celles ne qui ne relèvent finalement que d'un effet de mode plus ou moins éphémère. C'est cet exercice délicat que nous vous invitons à effectuer à la lecture de ce numéro de Recherche et Cas en Sciences de Gestion.

La démarche initiée au sein du groupe Inov'On, dans une PME prestataire de services et de dépannage pour les flexibles hydrauliques sur site (ex-Chronoflex), se traduit par une transformation profonde du point de vue organisationnel. L'article écrit par Michel Dalmas et Marcos Lima « Entreprise libérée et organisation agile. Deux approches complémentaires de la compétitivité organisationnelle » pose implicitement un avertissement quant aux limites de ces nouvelles formes d'organisation dites « libérées » ou « agiles » : donner du sens au travail peut permettre de trouver une certaine satisfaction, mais aussi conduire à une forme d'aliénation. En rompant avec la représentation traditionnelle de l'entreprise comme hiérarchie par opposition aux marchés (Coase, 1937), ces organisations « plates » privilégient une prise de décision au niveau des équipes, qui sont autonomes et responsables dans le cadre de leur mission. Le succès de ce type d'organisation repose sur une forte implication des salariés, qui sont pleinement partie intégrante du projet.

Travaille-t-on d'abord pour gagner sa vie, ou parce que le travail nous intéresse ? Les dirigeants des sociétés du CAC 40 semblent prendre position sur cette sempiternelle question lorsqu'ils augmentent de 14% leur rémunération moyenne 14 % en 2017¹. Compte-tenu de leur double objectif de rentabilité financière et d'utilité sociale, les entreprises sociales proposent d'autres conceptions de la finalité du travail. Dans l'article intitulé « L'innovation cœur battant d'une entreprise d'utilité sociale : le cas du business

1. <https://www.boursorama.com/actualite-economique/actualites/la-remuneration-moyenne-des-dirigeants-des-societes-du-cac40-augmente-de-14-en-2017-e82cecf28142926b0d81a06f3c632ad>

model ReSanté-Vous », Benjamin Le Fustec, décrit comment l'entreprise Re-Santé se destine à jouer un rôle dans le développement d'une «Silver Economy» respectueuse de ses aînés. Encore une fois, la question de l'engagement du salarié est vitale pour l'entreprise, car c'est sur le personnel salarié de ReSanté-vous, que repose l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Au-delà de l'engagement des salariés, Stéphane Trébucq et Elisabetta Magnaghi insistent sur la nécessité d'impliquer l'ensemble des parties prenantes dans la réflexion stratégique, plus particulièrement autour des enjeux de développement durable et de responsabilité sociétale. En réfléchissant à la mise en place d'un système de reporting intégré dans une PME, l'entreprise Adam, spécialisée dans le secteur des vins et spiritueux et les emballages, les auteurs montrent que cet outil peut constituer une véritable opportunité d'enrichir le dialogue avec les parties prenantes, s'il n'est pas seulement vécu comme une contrainte de transparence.

Bonne lecture !

Références

Abrahamson E. (1996), Management Fashion, *The Academy of Management Review*, 21, 1, 254-285.

Coase R. (1987), *La nature de la firme* [1937], *Revue française d'économie*, II/1, 133-163.

Kieser A. (1997), Rhetoric and myth in management fashion, *Organization*, 4, 49-74.

Midler C. (1986), Logique de la mode managériale, *Gérer & Comprendre*, 3, juin, 74-85.

Nayar V. (2010), *Employees First, Customer Second: Turning Conventional Management Wisdom Upside Down*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press, June.

ONT CONTRIBUÉ À CE NUMÉRO

Michel DALMAS, en tant que « Scholarly Academics » est enseignant-chercheur au Pôle Universitaire Léonard de Vinci. Il est titulaire d'un Doctorat en Sciences de Gestion (Université de Toulouse 2), d'un Master Professionnel en Psychologie Clinique et diplômé de l'École de Management de Lyon (Promo. 1994). M. DALMAS a également un parcours de cadre commercial pour TOTAL et a exercé en tant que Directeur d'ESAT pendant plusieurs années.

Benjamin LE FUSTEC est doctorant en sciences de gestion sous la direction de Stéphane Trébucq, rattaché au laboratoire IRGO (Institut de Recherche en Gestion des Organisations) à l'IAE de Bordeaux. Sa thèse porte sur l'étude des processus d'innovation sociale. Il est salarié de l'entreprise ReSanté-Vous, spécialisée dans les approches non médicamenteuses de l'accompagnement des personnes âgées, dans laquelle il anime le programme de recherche et développement.

Marcos LIMA est titulaire d'un doctorat en Technologies de Communication par l'Université Fédérale de Bahia, Brésil, et a été chercheur visitant à la Michigan State University, USA. Il a également un MSc en Gestion de l'Innovation. Sa thèse de doctorat porte sur l'utilisation d'outils digitaux dans la méthodologie des cas. Il a publié l'ouvrage *Réussir mes études de cas : outils, mises en situation et modèles analytiques* chez Dunod en 2016 et *Teaching with Cases: a Framework-Based Approach* chez CreateSpace en 2014. Après plusieurs années en tant que cadre (Bosch, Secrétariat d'Innovation de Bahia, Amadeus), M. Lima a repris sa carrière d'enseignant-chercheur en 2009. Il est Directeur du Programme « *International Marketing and Business Development* » chez Skema Business School depuis 2018.

Elisabetta MAGNAGHI est maîtresse de conférences en sciences de gestion et doyenne de la Faculté de Gestion, Economie et Sciences de l'Université Catholique de Lille. Après un début de carrière en tant que contrôleur de gestion, elle a enseigné pendant dix ans à l'université de Lorraine, et a soutenu une thèse consacrée au reporting intégré. Ses recherches continuent d'être consacrées à cette thématique, au sein du LEM de Lille.

Stéphane TRÉBUCQ est professeur des universités en sciences de gestion, au sein de l'IAE et de l'université de Bordeaux. Il dirige la chaire capital humain et performance globale, et assume la responsabilité de la mention management, auxquels sont rattachés plusieurs masters. Il est membre de l'IRGO, laboratoire de recherche en gestion des organisations, avec pour spécialité le contrôle de gestion, les indicateurs de développement durable et l'ensemble des systèmes de pilotage de la RSE.

PRÉCISIONS SUR LE NOUVEAU FORMAT DE LA REVUE RCSG

Ce numéro de *Recherche et Cas en Sciences de Gestion* (RCSG) propose un nouveau format associant deux types de contributions. Une première partie regroupe les articles au format académique rédigés par les auteurs des cas, présentant un état de l'art de leur domaine d'expertise, ainsi que le cas qu'ils ont développé, en le positionnant au regard de la littérature existante. Ce travail nous semble important dans un contexte où les étudiants éprouvent beaucoup de difficultés à envisager la résolution d'un cas en lien avec la littérature académique. Si l'on souhaite également s'inscrire dans une conception cumulative de la connaissance, il est intéressant de mettre en évidence l'originalité du cas présenté, et son apport. Dans une seconde partie ont été placés les cas pédagogiques. Le format de ces derniers n'a pas changé par rapport à ce qui était proposé dans la *Revue des Cas en Gestion*, bien qu'à l'avenir, nous ne puissions exclure l'émergence de nouveaux formats numérisés, notamment lorsqu'il s'agira de travail sur des volumétries de données beaucoup plus importantes (voir le « Big Data »). Enfin, les guides d'animation des cas, réservés aux abonnés de la revue, sont mis à leur disposition en ligne.

Nous invitons l'ensemble des futurs auteurs proposant des cas à la revue RCSG de s'inspirer de ce premier numéro au nouveau format, afin de bien saisir la nature de l'exercice qui leur est désormais demandé. La production d'une revue de la littérature est un travail nouveau, et nous avons pleinement conscience qu'il rajoute une charge de travail supplémentaire. Il représente cependant un gain considérable pour les auteurs, leur permettant de mieux réaliser le potentiel de publication scientifique à partir du ou des cas qu'ils étudient. Comme nous avons pu le montrer dans le cadre d'un séminaire organisé à la FNEGE, il ne nous semble pas pertinent de séparer enseignement et recherche. Bien au contraire, dans le cadre de la production de cas pédagogiques, ces derniers peuvent servir de passerelle vers des publications académiques, non seulement dans le cadre de la revue RCSG, mais également sous d'autres formats dans d'autres revues scientifiques.

L'idée même d'un article académique portant sur le cas n'est pas nouvelle. Elle a déjà été développée par d'autres revues centrées sur les questions éducatives et l'enseignement à partir de cas. Dans l'environnement francophone, ce format représente en revanche une nouveauté. Nous espérons aussi que dans l'esprit des lecteurs et des auteurs, les trois livrables seront bien différenciés : tout d'abord l'article sur le cas, qui constitue une sorte de GPS académique des connaissances existantes, mobilisables, et permettant

de qualifier l'originalité du cas soumis, puis le cas, pouvant intégrer des références académiques clés, mais dont l'objet est de présenter les données à traiter, et enfin le guide d'animation, à ne pas confondre avec un corrigé, puisque la résolution d'un cas relève plus d'un processus de construction pour partie inattendu. Le cas peut servir une discussion, et les témoignages révéler certaines dimensions qui n'apparaissaient pas forcément de prime abord. La capacité à résoudre un cas dépend alors de l'expérience des étudiants, de leur niveau de compétence et d'expertise, mais aussi de leur curiosité et capacité coopérative et délibérative. Il serait par conséquent vain de tenter de trouver dans les articles sur les cas une unique résolution. Les auteurs peuvent y effectuer un retour d'expérience de leur animation, et y fournir des pistes ou idées, en proposant un traitement du cas selon des clés qu'eux-mêmes ont privilégié.

Olivier Joffre, Stéphane Trébucq

PARTIE I.

ARTICLES ACADÉMIQUES

ENTREPRISE LIBÉRÉE ET ORGANISATION AGILE

DEUX APPROCHES COMPLÉMENTAIRES DE LA COMPÉTITIVITÉ ORGANISATIONNELLE

Marcos LIMA

*Skema Business School / Université Côte
d'Azur*
marcos.lima@skema.edu

Michel DALMAS

*Léonard de Vinci Pôle Universitaire,
Research Center, 92916 Paris la Défense,
France*
michel.dalmas@devinci.fr

RÉSUMÉ

Au fur et à mesure que les environnements concurrentiels deviennent à la fois plus compétitifs et moins prévisibles, les organisations sont de plus en plus sollicitées pour devenir plus agiles, attirer, motiver et développer des talents innovants et utiliser les technologies de l'information et des communications pour accroître leur compétitivité. Deux approches organisationnelles émergentes se concentrent sur chacun de ces domaines : si les entreprises libérées mettent l'accent sur la motivation des talents par l'autodétermination, les organisations agiles s'appuient sur l'adaptabilité de leurs structures pour produire des résultats plus rapides et plus proches des attentes des consommateurs, tout en utilisant des outils informatiques et des réseaux pour apprendre et gérer les connaissances. Par l'analyse du cas de l'entreprise Inov-On, nous soutenons que les organisations modernes doivent s'inspirer parallèlement de ces deux paradigmes pour accroître leur capacité à innover et à s'adapter, prenant les points forts de chacun des modèles.

Mots-clés : entreprises libérées, organisations agiles, entreprise 2.0.

ABSTRACT

As business environments get more instable and competitive while becoming less predictable, there is more pressure on organizations to become more agile, to attract, motivate and develop innovative talent and to use ICT technologies to increase their competitiveness. Two emerging organizational concepts focus on each of these domains: F-Form Companies (the Liberating Leadership approach) emphasize talent motivation through self-determination, while Agile Organizations rely on the adaptability of their structures to deliver faster and better results than their competitors using IT tools and networks to learn and grow. The Inov-On case study suggests how modern organizations could draw inspiration from these complementary approaches in order to increase their ability to innovate and adapt.

Keywords: liberating leadership, agile organizations, enterprise 2.0.

INTRODUCTION

Les technologies de l'information et de la communication, ainsi que la compétitivité croissante ont augmenté la complexité de l'environnement concurrentiel des organisations modernes. La conséquence est que ces organisations cherchent à transformer leurs structures, leurs systèmes et leurs cultures pour développer des stratégies adaptatives. La révolution numérique impose de nouvelles relations entre les dimensions du temps et de l'espace, entre la gestion des connaissances et l'innovation. Certains perçoivent de tels changements comme une opportunité permettant de créer des organisations plus flexibles et collaboratives, ayant un effet positif sur leurs niveaux de productivité et de créativité (Chu and Kennedy, 2011 ; Ackerman *et al.*, 2013).

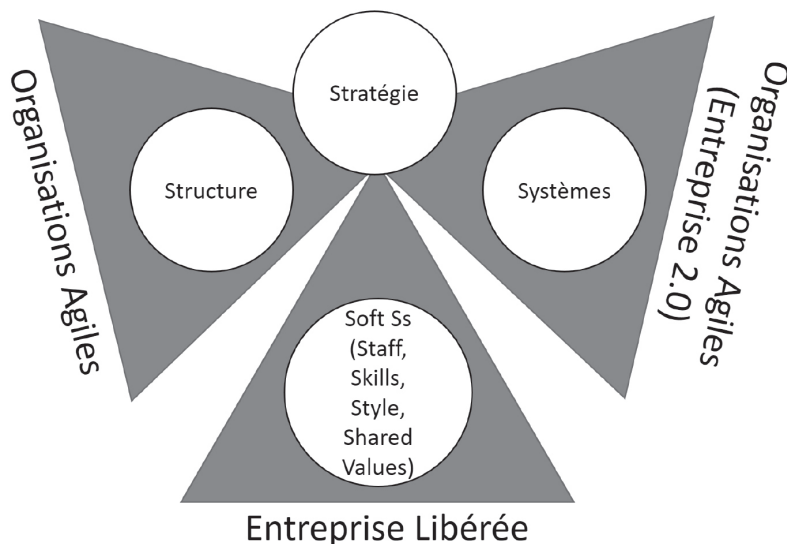
Une des réponses les plus originales face à ces défis consiste à accorder une autonomie radicale aux employés, et de parier sur leur capacité à s'auto-motiver, pour apprendre et innover. Ce concept est connu sous la désignation d'« entreprises libérées » ou de « F-Form Organizations » (Getz, 2009). Inspirée des principes classiques de la « théorie Y » de McGregor (1957) et plus récemment des principes de la théorie de l'auto-détermination de Deci et Ryan (2000), l'entreprise libérée (EL) propose la création d'une culture organisationnelle fondée sur la confiance et l'autonomie, comme valeurs de base afin d'attirer et motiver les meilleurs talents, réveillant leur créativité et l'esprit de collaboration.

Une autre réponse est le développement du concept d'agilité organisationnelle (Charbonnier-Voirin, 2011). Les organisations agiles (OA) flexibilisent leurs structures organisationnelles et leurs processus, selon les pressions d'un environnement concurrentiel complexe. Une telle agilité présuppose des systèmes capables de répondre aux besoins des clients, de comprendre les opportunités et les menaces et d'apprendre de ses partenaires, de ses fournisseurs et des compétiteurs. Sur ces aspects, l'application des systèmes d'information est considérée comme essentielle afin de répondre aux besoins du marché en temps réel. Le concept des Entreprise 2.0 (E2) privilégie l'importance des systèmes d'information et les technologies de communication agiles comme base de la gestion des connaissances, nécessaire à l'innovation (McAfee, 2009).

La synthèse de ces deux paradigmes peut être opérée par le biais du cadre analytique classique de McKinsey (les « 7S » de l'analyse organisationnelle), selon la figure 1.

Afin d'explorer chaque dimension, la revue de littérature qui suit met en perspective certaines des meilleures pratiques de ces deux modèles organisationnels. Nous soutenons qu'en les intégrant dans un modèle hybride, il est envisageable d'offrir aux gestionnaires les moyens de réfléchir sur la manière de rendre leurs organisations plus adaptables, innovantes et « heureuses ». Les deux concepts sont ensuite appliqués au cas de l'entreprise Inov-On.

Figure 1. Synthèse des deux concepts autour du modèle McKinsey de 7 dimensions organisationnelles



Adaptée à partir du travail pionnier de Waterman, Peters and Phillips, 1980.

L'ENTREPRISE LIBÉRÉE

Les organisations dites « libres », décrites par Getz (2009), n'ont souvent ni organigramme ni même espace de travail fixe. Elles n'ont pas de badgeuses pour contrôler le va-et-vient des employés, permettant ainsi aux salariés de gérer leur temps de travail comme bon leur semble. Certaines de ces entreprises n'ont pas d'équipe de dirigeants, de poste officiel ou de département des ressources humaines. L'auteur postule que, derrière toutes ces pratiques, il y a le principe selon lequel l'autonomie rend les organisations plus créatives et innovantes. Cette transformation consiste à migrer d'une logique du « comment on fait les choses » vers une mentalité de « pourquoi on les fait ». Les managers libérateurs sont capables de créer une culture égalitaire, donnant à chaque employé la liberté de décider de la meilleure façon de contribuer à la vision stratégique de l'organisation. Ils stimulent la créativité et une « culture du bonheur ». La « libération » présuppose ainsi l'humanisation des relations dans l'entreprise, et la création d'une culture de la confiance (Carney et Getz, 2012).

Ces idées ne sont pas nouvelles. Ces principes de base furent proposés par Douglas McGregor dans les années 50. Cependant, malgré toutes les promesses des organisations basées sur le principe de la confiance totale, peu de sociétés ont osé l'adoption de ces principes (environ 3% de l'échantillon du rapport HOW (2016) appartient à cette catégorie). Selon Carney et Getz (2012) la libération exige le courage de plonger dans l'inconnu et de faire confiance au « bon côté » de la nature humaine pour établir une culture de l'excellence fondée sur une vision ambitieuse. Peu de leaders sont capables

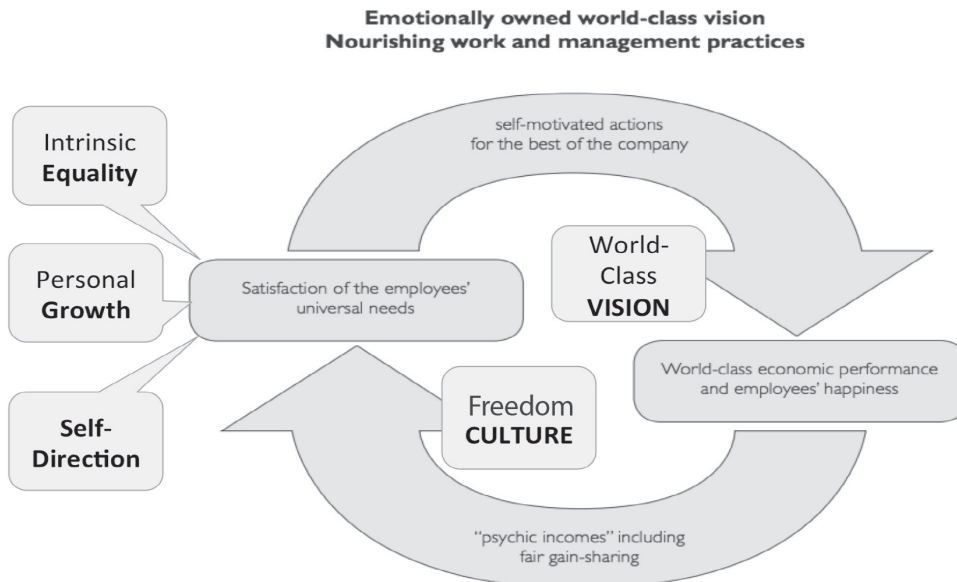
de faire un tel saut. Cette transformation nécessite le courage de quitter une zone de confort et de faire une transition difficile, au cours de laquelle la performance peut diminuer. La plupart des dirigeants préfèrent la sécurité et la légitimité institutionnelle des systèmes de contrôle.

Malgré ces difficultés, il y a de bonnes raisons pour entreprendre le long chemin de la libération. Selon le rapport HOW (2016), les entreprises autonomes ont une performance moyenne de 20% supérieure aux entreprises du type « consentement éclairé » et de 50% plus élevée que celles du type « obéissance aveugle ». L'auto-gouvernance, selon cette étude mondiale, génère plus d'innovation, de responsabilité et de satisfaction client, ainsi qu'une meilleure performance financière (Dorel, 2014). La libération propose donc de maximiser la performance par l'autonomie et la motivation.

D'après ce modèle (Figure 2), la motivation des salariés des EL se baserait donc fondamentalement sur les notions d'autonomie au travail, d'un côté, et sur les « sources psychologiques de gain », de l'autre. Cette conception n'est pas nouvelle. Elle a déjà été identifiée par Zimmerman (2000), dans le cadre de sa théorie sur l'autodétermination. Cette théorie s'appuie, de manière fondamentale, sur le concept de *eudémonie* ou de *réalisation de soi*, comme critère d'existence et de bien-être au travail. Selon ce schéma, les individus ont des besoins psychologiques fondamentaux, et leur satisfaction est essentielle à leur croissance psychologique, à leur intégrité, et à leur bien-être, et en conséquence sur la performance de leur activité professionnelle. Lorsque ces besoins sont satisfaits, l'organisation connaît alors une meilleure *vitalité*, une forme de *congruence interne* et une *bonne intégration psychologique* (Deci et Ryan, 1991). Cette théorie cherche donc à indiquer les conditions selon lesquelles le bien-être d'un individu puisse être facilité, au lieu d'être fragilisé. En somme, elle propose une psychologie sociale du bien-être psychologique (Ryan, 1995).

Selon cette perspective, des buts qui ne sont pas en relation avec la satisfaction des besoins fondamentaux ou qui nuisent à leur satisfaction ne procurent pas un authentique bien-être, même si une personne se sent momentanément épanouie, quand elle réussit à atteindre un objectif, même assez simple. Les psychologues hédonistes ne font pas non plus de distinctions entre les comportements autonomes et les comportements contrôlés (Nix, Ryan Manly et Deci, 1999), de même qu'ils ne font de distinction concernant le bien-être, en fonction de la nature du but atteint (Ryan et La Guardia, 2000). Plus précisément, la théorie de l'autodétermination maintient que l'individu, d'une façon innée, tend à satisfaire trois besoins psychologiques fondamentaux : un besoin d'*autonomie*, un besoin de *compétence* et un besoin de *relation à autrui*. Nous allons présenter successivement ces trois dimensions (figure 2).

Figure 2. Schéma théorique de l'Entreprise Libérée



Adapté de Getz, 2009

(a) Le besoin d'autonomie (*self direction*)

L'autonomie suppose que l'individu décide personnellement de son action et que celle-ci représente la raison qui permet la réalisation de cette action, de sorte que l'autonomie assume la finalisation de cette action (Deci et Ryan, 1985 b). D'un point de vue phénoménologique, l'action autonome est celle qui émane du « soi », c'est-à-dire dont la causalité est perçue comme venant de l'intérieur (Ryan, 1993). Il est important de noter toutefois que, selon la théorie de l'autodétermination, le concept d'autonomie n'implique seulement que l'appropriation personnelle de l'action, de même que l'intégration de celle-ci. Il ne suppose pas nécessairement qu'on soit individualiste ou indépendant. En effet, un individu peut être « collectiviste » d'une façon autonome ou être dépendant de façon autonome, ou non autonome (Deci et Ryan, 2000). Nous sommes donc, selon ces auteurs, sur deux domaines de réalité indépendants. Le deuxième besoin identifié par la théorie est celui de la compétence.

(b) Le besoin de compétence (*personnal growth*)

Ce besoin se réfère à un sentiment d'efficacité vis-à-vis de l'environnement (Deci, 1975) qui stimule la curiosité, le goût de l'exploration, celui de relever les défis, et de grandir psychologiquement. Cependant, à elle seule, l'efficacité constatée ne suffit pas à susciter le sentiment d'être compétent ; elle doit prendre également en compte le sentiment d'une prise en charge personnelle, et de l'effet ainsi produit. Chaque individu, à des degrés divers, cherche à

satisfaire ce besoin de compétence, c'est-à-dire, à développer ses capacités à interagir efficacement avec son environnement (par rapport à son travail, d'un point de vue relationnel, etc.). Cette capacité se développe par l'accumulation de connaissances et d'expérimentations lors des interactions avec l'environnement mais aussi par la force du besoin qui incite l'individu à le développer. Le besoin de compétence concerne le fait d'atteindre ses objectifs de manière optimale (Baard, Deci et Ryan, 2004). Selon Deci et Ryan (1985 a, p.58-59), la relation entre la compétence perçue et la motivation intrinsèque nécessite l'existence de deux conditions. Premièrement, l'activité doit être stimulante pour l'individu. De plus, pour que la compétence perçue affecte la motivation intrinsèque, la compétence perçue doit pouvoir se révéler dans le contexte d'une autodétermination vécue par la personne. Le troisième besoin identifié par cette théorie est celui d'être en relation avec autrui.

(c) Le besoin d'être en relation égalitaire avec autrui (*intrinsic equality*)

Ce troisième besoin implique l'existence d'un sentiment d'appartenance au milieu social et le sentiment d'être relié à des personnes, qui sont importantes pour le « soi » (Baumeister et Leary, 1995 ; Ryan, 1993). Ressentir le fait que l'on est l'objet d'une attention positive à son égard, confirme qu'on est quelqu'un de « signifiant », que l'on est l'objet de sollicitudes, venant de leur part (Reis, 1994). Ainsi, il semble essentiel que l'individu se sente valorisé et reconnu au sein de l'organisation, sur la base d'une reconnaissance réelle en tant que personne, même si les rôles sont différents (en tant que dirigeants ou en tant que collaborateurs opérationnels).

Selon Deci et Ryan, les trois besoins présentés ici ne couvrent pas et n'épuisent pas toutes les sources de la motivation au travail, en particulier en ce qui concerne le vécu des salariés travaillant au sein des Entreprises Libérées. Mais ils sont toutefois, considérés comme des *nutriments* dont la satisfaction est essentielle à la *croissance psychologique*, à l'*intégrité*, et au *bien-être* de l'individu au travail. Les auteurs estiment que ces besoins sont présents à l'état latent chez tout le monde, et qu'ils exercent leur influence, quels que soient les domaines d'activités (Baard, Deci et Ryan, 2004), quelles que soient les cultures (Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov et Kornazheva, 2001), et quel que soit également le stade de développement psychologique de la personne.

LES ORGANISATIONS AGILES

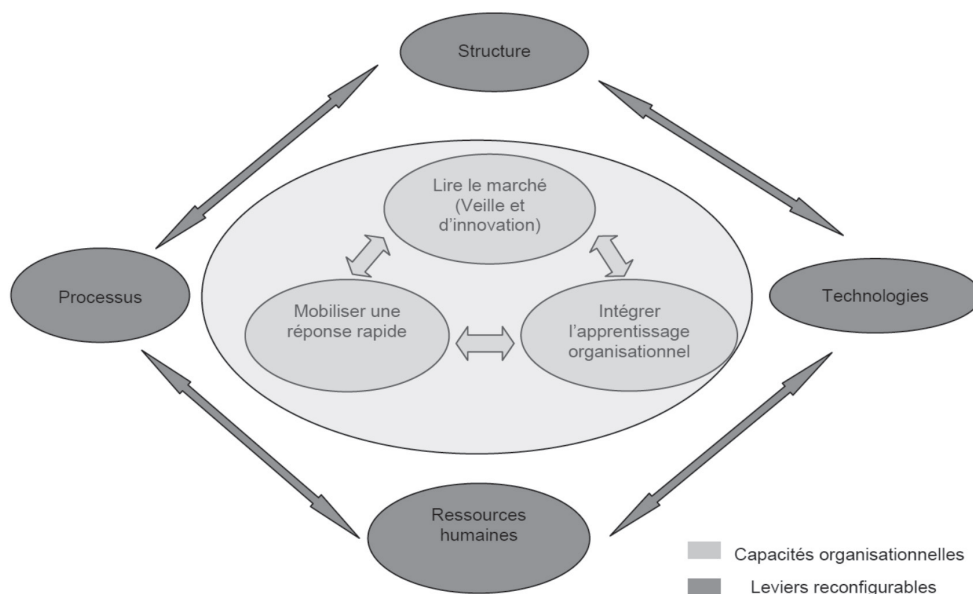
Le concept d'organisations agiles (OA) est apparu, quant à lui, dans les années 90 aux États-Unis (Dyer et Schafer, 1998 ; Barran, 2012). Ce concept vise à augmenter l'efficacité organisationnelle en encourageant certains principes comme : a) suivre les changements dans l'environnement externe et réfléchir constamment sur les impacts sur l'environnement interne (les processus, les technologies, les ressources humaines, b) augmenter la réactivité des stratégies organisationnelles en mobilisant les ressources citées, c) développer l'innovation et l'apprentissage continu en fonction des besoins

des clients et des tendances de l'industrie. Selon ce paradigme, la flexibilité des structures organisationnelles est la clé de la compétitivité. Il s'inspire de concepts plus anciens tels que les organisations apprenantes (Senge, 1990), ou l'adhocratie (Mintzberg, 1982). L'agilité met l'accent sur la coopération et la coordination structurelle couplée à une approche stratégique basée sur l'expérimentation et la découverte plutôt que sur la planification à long terme (Micaëlli *et al.*, 2016).

Les théoriciens de l'OA estiment que très peu d'organisations du monde réel (voire aucune) ne parviendront à atteindre une agilité parfaite, et ce, dans tous les domaines (Dyer et Schafer, 1998). Le modèle d'organisations parfaitement informées, adaptables et humaines reste donc un idéal. Cependant, celui-ci pourrait pousser les dirigeants à se rapprocher de pratiques plus flexibles. Selon Dejoux (2016), le manager agile doit adopter la mentalité de l'apprentissage par petits échecs. Ainsi, la possibilité d'expérimenter différents prototypes, de créer des communautés de collaborations internes et externes, et d'obtenir des résultats rapides grâce à des méthodes d'innovation itératives, peut devenir alors une source d'avantage concurrentiel.

Charbonnier-Voirin (2011) a synthétisé les principaux composants de l'agilité organisationnelle (Figure 3). Comme on peut le constater, l'OA ajoute aux éléments humains les leviers des processus, de la structure et surtout de la technologie. Ces trois leviers se basent sur la transformation digitale des Entreprises dites « 2.0 ».

Figure 3. Les Composants du Modèle d'Organisation Agile



Adapté de Shafer, 1997 et Charbonnier-Voirin, 2011.

McAfee (2009) appelle « 2.0 » les organisations qui utilisent les plateformes de communication « Emerging Social Software Platforms » (ESSP) comme

composantes clés de leurs systèmes d'information et de communication. Selon l'auteur, ces plateformes doivent satisfaire trois exigences essentielles : a) être libres et faciles à utiliser, donc omniprésentes et universellement adoptées, b) ne pas imposer une structure d'interaction préétablie et donc c) faciliter l'émergence spontanée de communautés collaboratives. Ces outils ESSP permettent l'édition, la création et la récupération des informations, formant des réseaux de collaboration à distance. Ils stimulent l'intelligence collective, et l'auto-organisation en groupes de travail autonomes. Avec ces compétences, selon McAfee, les entreprises 2.0 sont mieux placées que les organisations traditionnelles pour anticiper l'avenir, en appliquant des outils avancés pour analyser de grandes quantités de données (ou *Big Data*). Ils peuvent également faciliter le partage de connaissances plus facilement, ce qui augmente les taux d'innovation et permet la résolution collaborative des problèmes. Google, par exemple, utilise des plateformes de type « crowdsourcing » internes afin de faciliter la collaboration des employés de différents secteurs de l'organisation pour des projets communs ; les managers appellent cela la règle des 20%, car les employés peuvent l'utiliser jusqu'à un jour sur cinq, afin de développer de manière autonome de nouveaux produits et prototypes. Des produits comme Google Earth, ou Gmail, ont ainsi été créés grâce à ce principe d'auto-organisation (Knapp *et al.*, 2016).

Le concept de McAfee repose sur la notion classique de « liens faibles » (connaissances de second degré) par Mark Granovetter. Dans l'un des articles les plus cités de l'histoire de la sociologie, Granovetter (1983) explique que les liens faibles entre deux individus peuvent multiplier le potentiel d'apprentissage organisationnel. Ainsi, l'individu A qui cherche une solution à un problème d'innovation uniquement par l'intermédiaire de son réseau local (liens forts) a moins de chances de trouver une solution qu'un individu B ; qui utilise à la fois son réseau personnel et de liens faibles avec d'autres réseaux du deuxième ou du troisième degré. C'est le principe de base des réseaux sociaux en ligne. Les ESSP modernes, comme les blogs, les wikis, les réseaux professionnels et les systèmes de gestion de contenu peuvent créer des relations d'apprentissage et de collaboration au sein des organisations qui ne seraient pas possibles, avec les systèmes traditionnels tels que les systèmes de messagerie électronique ou d'intranet. Ainsi, pour être considéré comme « Entreprise 2.0 », il ne suffit pas de compter sur les systèmes de gestion des connaissances ; les entreprises doivent également utiliser les outils du web 2.0, pour exploiter les liens faibles, et ainsi favoriser les possibilités de collaboration interne et externe, pour travailler à distance sur des projets complexes, pour développer une intelligence collective et pour gérer des projets d'auto-organisation. L'objectif ultime est le partage des connaissances pour la résolution collaborative de problèmes, la prise de décisions de meilleure qualité, et le développement de produits et de services plus innovants.

LE CAS INOV-ON : DEUX PERSPECTIVES DE LA COMPÉTITIVITÉ ORGANISATIONNELLE

Inov-On est une PME prestataire de services et de dépannage pour les flexibles hydrauliques.

Synthèse du cas et conditions de développement du cas

Le cas Inov-On met en perspective deux aspects relatifs à l'innovation organisationnelle et managériale des entreprises libérées : a) une perspective humaine et managériale, b) une perspective structurelle et relative aux modalités de communication et des systèmes d'informations. Ces deux aspects nous semblent déterminants pour cerner l'expérience de la « libération » chez Inov-On. Nous proposons ici quelques éléments de réflexion qui pourront servir de trame à une discussion concernant la compétitivité organisationnelle chez Inov-On. Ce cas a été développé par les auteurs à partir de sources primaires (visite de l'entreprise, observation des pratiques sur ses locaux, discussion avec des salariés) et secondaires (articles de presse et, surtout, le livre documentaire « officiel » écrit par Valtot (autorisé par le fondateur de l'entreprise et publié par sa propre maison d'édition). Ce dernier est la principale source du cas, compte tenu de la richesse des transcriptions *verbatim* disponibles pendant les différentes étapes de transition d'Inov-On vers un modèle organisationnel proche de l'idéal de l'EL.

La perspective humaine et managériale chez Inov-On

Inov-On a osé faire la transition d'un modèle fonctionnel / bureaucratique d'organisation vers un modèle entièrement basé sur la confiance et l'autonomie. Dans ce nouveau type d'organisation, certains cadres opérationnels sont devenus « team leaders », trouvant, dans les nouvelles missions qui leurs sont confiées, des sources de motivations nouvelles (Valtot, 2016). Désormais, leur activité est de « révéler » les capacités de leurs équipiers, en créant une ambiance et un état d'esprit propice à leur épanouissement professionnel et personnel. Ils sont désignés en équipes autonomes partageant une vision claire des valeurs et des objectifs de l'entreprise. Cet environnement est qualifié par les salariés de « nourricier ». Comme le décrit Valtot (2016), la culture promue par Inov-On est de permettre à chacun de grandir, de se réaliser, et de prendre plaisir dans le cadre de son activité quotidienne, grâce à un environnement plus « humain » (et ceci malgré l'intensité des sollicitations et le caractère répétitif du travail). Le « team leader » s'engage donc pour devenir un « jardinier d'hommes et de femmes » (l'image est proposée par Valtot.). Cette métaphore peut paraître surprenante, tellement elle est peu utilisée dans les cultures organisationnelles « traditionnelles ». Voici le témoignage de l'un des managers devenu « jardinier ».

« L'opérationnel, c'est extrêmement énergivore et aujourd'hui, après cinq ans de travail sur moi, sur ma posture, j'ouvre enfin les yeux. Je ne suis pas indispensable dans le quotidien. J'anime l'opérationnel afin d'entretenir avec les

équipes le cap que nous nous sommes fixé en début d'année. Je suis créateur de richesse pour chacune de mes équipes et quel bonheur de chasser le business avec eux. Je suis à l'écoute, j'inspire les équipes je suis facilitateur dans les prises de décisions. Je crée l'environnement pour que les équipes prennent du plaisir et je m'attache à ce que le terreau soit le plus fertile possible pour que nous récoltions les meilleurs fruits. Mon rôle aujourd'hui est de garantir que chacune des décisions importantes prises servent la vision. [...] Chaque jour, je veille à ma posture et je me nourris. Ne pas se nourrir c'est ne pas s'entraîner et ce serait une erreur » (Valtot, 2016, p.151).

Comme on peut le constater, les aspects psychologiques du management sont évoqués de manière métaphorique. Pour motiver ses collaborateurs, il demeure essentiel de se nourrir et de nourrir l'autre. Cette posture managériale correspond aux « nutriments psychologiques », évoqués et cités précédemment par Deci et Ryan. Ceci correspond finalement à un apport journalier de mise en confiance, de partage des responsabilités, nécessitant une autonomie quasiment totale des opérationnels. En tant que facilitateur, le manager cherche à créer les conditions de compétitivité, sans jamais faire « à la place de l'autre ». Ainsi l'altérité devient un sujet d'intérêt central, et la qualité de la relation est un enjeu majeur, pour avoir des conditions de travail motivantes.

Le « team leader » est ainsi le « gardien du temple », celui des valeurs et de la culture d'entreprise, c'est-à-dire de la subsidiarité, du partage, du volontariat, de l'autocontrôle et du droit à l'erreur. Dans cette approche du « jardin humain » on retrouve les trois dimensions principales de l'EL évoquées précédemment : l'autonomie, le développement (collaboratif) de compétences et les relations égalitaires.

La perspective agile et informationnelle chez Inov-On

L'organisation est structurée actuellement sous forme d'organigramme plat, et Alexandre Gérard, son DG, revendique l'importance de ne plus avoir d'organigramme. De même, les cartes de visites sont prohibées en interne et ne sont utilisées, qu'en clientèle, sans objectif autre que celui d'établir un contact ou de rappeler un passage en clientèle. L'ensemble des collaborateurs placent le client au centre de tout, avec les différentes parties prenantes de l'entreprise en relation avec lui. Alexandre Gérard rappelle, à qui veut l'entendre, que « seul l'amour du client peut générer à terme sa fidélité ».

Par ailleurs, la fonction des Ressources Humaines est requalifiée de « Direction du Bonheur au Travail ». Selon cet esprit de transversalité, tout salarié doit cesser le travail pendant une demi-heure chaque jour et discuter des bonnes pratiques, de tout ce qui ne va pas et également des pistes d'amélioration pouvant être mises en œuvre. Ces réunions sont organisées quotidiennement. Il est également possible pour chaque salarié de remettre soit même un bon d'achat à un collègue que l'on a reconnu comme étant

particulièrement performant, une fois par mois, à condition d'en communiquer la raison sur le site intranet de l'entreprise.

A n'en pas douter, cette structure a pour finalité de se concentrer sur le client qui doit rester au centre des préoccupations des salariés. Une certaine incertitude règne cependant sur la nature des échanges entre la direction et le plateau technique. Ayant réalisé une visite sur site, il semblerait que la nature de ces échanges soit assez floue, même si le principe des échanges « bottom-up » soit acquis par tous et depuis longtemps.

En contrastant les pratiques d'Inov-On avec l'idéal des Organisations Agiles (Figure 3), on constate que l'entreprise maximise trois des leviers reconfigurables (les ressources humaines, la flexibilité des processus et l'adaptabilité structurelle), et deux capacités organisationnelles (mobiliser une réponse rapide, intégrer l'apprentissage organisationnelle). Néanmoins, deux domaines d'amélioration semblent ouverts à l'entreprise : sa capacité à lire le marché et apprendre avec des sources externes (compétiteurs directs et indirects, fournisseurs, partenaires, clients, centres de recherche, agences publiques d'innovation), et surtout sa capacité à intégrer des technologies pour augmenter l'agilité en termes de communication, de collaboration et d'apprentissage.

Les TICs sont certes employées chez Inov-On, mais davantage au niveau des progrès relatifs à la production que de la création de plateformes de gestion des connaissances entre les salariés. Depuis une décennie maintenant, Inov-On a développé le concept du « juste à temps » par l'utilisation des systèmes informatisés, digitalisés, pour la prise des demandes des clients en plate-forme téléphonique, pour la gestion du dépannage, l'envoi des factures, et le maintien d'une relation client que l'on souhaite la plus personnalisée possible. Selon Alexandre Gérard, l'expérience client doit rester la source même de la réussite commerciale, et chacun « démontre son engagement personnel à travers l'amour du client ».

Inov-On ne semble pas mobiliser le principe d'utilisation agile des technologies comme base de la gestion des connaissances, via notamment des réseaux sociaux internes, des documents collaboratifs et des systèmes de communication à distance, tels qu'avancés dans le modèle des entreprises 2.0 (voir l'utilisation des Plateformes de Logiciels Sociaux Émergents, proposées par McAfee, 2009). Ainsi, les blogs, plateformes de collaboration en temps réels (type wikis), les réseaux professionnels et les systèmes de gestion de contenu permettraient de créer des relations d'apprentissage intra et inter-organisationnelles qui ne seraient pas possibles de mettre en œuvre par le biais des systèmes traditionnels comme la messagerie, ou les systèmes intranet, actuellement utilisés par l'entreprise. Pour augmenter leur agilité informationnelle, Inov-On pourrait employer davantage des outils web 2.0 – ce que Martine, Zacklad et Benel (2008) appellent « *Participative Document Spaces* ». Ceux-ci permettraient d'exploiter les liens faibles évoqués par Granovetter, afin de favoriser les opportunités de collaboration en interne et en externe, permettant également de travailler sur des projets

complexes à distance. Ce niveau supplémentaire d'agilité informationnelle amplifierait ainsi l'intelligence collective basée sur le principe de l'auto-organisation, déjà présent chez Inov-On.

La taille moyenne du groupe Inov-On permet actuellement de compenser cette déficience technologique par la culture de socialisation et de partage, intrinsèque au concept de « jardin humain ». Néanmoins, si le groupe prétend un jour dépasser le statut d'une PME expérimentale, et innover à grande échelle, les outils de coordination et de communication du modèle Entreprise 2.0 s'avèreront incontournables.

CONCLUSION : UNE COMPLÉMENTARITÉ, DES APPROCHES

Afin de pouvoir s'adapter à l'impératif de l'innovation et du changement constant, le « *knowledge worker* » est devenu plus autonome, plus créatif et plus collaboratif (Ackerman, 2013). Accélérée à la vitesse des électrons par les ordinateurs et les smartphones, l'économie de la connaissance pré-suppose une grande capacité d'apprentissage, de coordination, de communication, d'analyse et de synthèse. Le partage des connaissances et le travail en mode projet se généralisent. Grâce en partie à cette révolution numérique, il est désormais possible et souhaitable d'avoir des structures plus flexibles, des processus plus adaptables et des cultures organisationnelles plus centrées sur l'autonomie et la confiance.

Les deux perspectives d'analyse organisationnelle développées ici semblent donc totalement complémentaires et reliées l'une à l'autre. En effet, aucune structure organisationnelle plate ne pourra devenir flexible sans l'apport des systèmes d'information, qui facilitent la coordination des ressources, la communication et l'adaptation des stratégies en temps réel. Néanmoins, il ne suffit pas d'investir dans des plateformes logicielles de gestion des connaissances sans avoir au préalable développé une culture de confiance et de travail en équipe. L'autonomie des salariés doit en effet être effective, et respectée par la hiérarchie. Le droit à l'erreur relève donc d'une valeur fondatrice dans le cadre de ce paradigme hybride.

Le cas Inov-On permet d'illustrer comment une organisation, très performante selon une des perspectives (l'EL), peut néanmoins trouver des pistes d'amélioration et de développement en établissant ses limitations technologiques au regard du référentiel des organisations agiles. D'un autre côté, d'autres entreprises considérées agiles et technologiquement plus sophistiquées qu'Inov-On peuvent apprendre à enrichir leur culture organisationnelle à partir des principes d'autonomie et de motivation implémentées par le fondateur de cette PME innovante. Chacune de ces deux approches met en valeur des aspects différents mais complémentaires de la compétitivité organisationnelle au XXI^e siècle. Le développement d'un modèle organisationnel hybride, avec le meilleur des deux mondes, humain et digital, demeure encore un défi pour l'avenir.

RÉFÉRENCES

- Ackerman M., Dachtera J., Pipek V., Wulf V. (2013), Sharing knowledge and expertise: The CSCW view of knowledge management, *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 2, 6, 531-573.
- Baard P. P., Deci E. L., Ryan R. M. (2004), Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings, *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045-2068.
- Barran J. (2012), *Le manager agile : Agir autrement pour la survie des entreprises*, Dunod, Paris.
- Baumeister R. et Leary M. R. (1995), The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation, *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Carney B. et Getz I. (2009), *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Fayard, Paris.
- Carney B., Getz I. (2012), *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Fayard, Paris.
- Charbonnier-Voirin A. (2011), Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle, *M@n@gement*, 14, 2, 119-156.
- Chu S. & Kennedy D. (2011), Using online collaborative tools for groups to co-construct knowledge, *Online Information Review*, 35, 4, 581-597.
- Deci E. and Ryan R. (2000), The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior, *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Deci E. L. et Ryan R. M. (1991), A motivational approach to self: Integration in personality, in R. Dienstbier (ed.), *Nebraska symposium on motivation: perspectives on motivation*, 38, Lincoln, NE: University of Nebraska Press, 237-288.
- Deci E. L., Ryan R. M., Gagné M., Leone D. R., Usunov J. & Kornazheva B. P. (2001), Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 930-942.
- Deci E.L. (1975), *Intrinsic motivation*, New York : Plenum.
- Deci E.L. et Ryan R.M. (1985b), The general causality orientation scale: self determination in personality, *Journal of Research in Personality*, 19, 101-134.
- Deci E.L. et Ryan R.M. (1985a), *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*, New York: Plenum.
- Deci E.L. et Ryan R.M. (2000), The "what" and "why" of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior, *Psychological Inquiry*, 11, 4, 227-268.
- Dejoux C. (2016), *Du management au leadership agile*, 2^e éd, Dunod, Paris.
- Dorel M. (2014), *Le management libéré*, Éditions Hélène Jacob, Paris.
- Dyer L., Shafer R. (1998), From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility, in P. Wright, L. Dyer, J. Boudreau & G. Milkovich (eds.), *Strategic human resource management in the 21st century*. Research in personnel and human resource management, supplement 4. Stamford, CT: JAI Press.
- Getz I. (2009), Liberating Leadership: How the Initiative-Freeing Radical Organizational Form Has Been Successfully Adopted, *California Management Review*, 51, 4, 32-58.

Granovetter M. (1983), The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited, *Sociological Theory*, 1, 1, 201-233.

How Report (2016), *New metrics for a new reality: rethinking the source of resiliency, innovation and growth*. LRN Corporation, New York. Disponible sur <http://howmetrics.lrn.com/wp/wp-content/uploads/2016/05/HOW-REPORT-5-6-16.pdf>

Knapp J., Zeratsky J. et Kowitz B. (2016), *Sprint: How to solve big problems and test new ideas in just five days*, Simon and Schuster.

Martine T., Zacklad M. et Benel A. (2008), Elements of methodology for designing Participative Document Spaces. *Annals of the 36th annual conference of the Canadian Association for Information Science (CAIS)*, 1-8.

McAfee A. (2009), *Enterprise 2.0: New collaborative tools for your organization's toughest challenges*, Harvard Business Press, Boston.

McGregor D. (1957), The human side of enterprise. *Management Review*, 46, 11, 41-49.

Micaëlli J. P., Forest J., Bonjour E. & Loise D. (2016), Frugal innovation or frugal renovation: how can western designers adopt frugal engineering ?, *Journal of Innovation Economics & Management*, 3, 39-56.

Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Paris.

Nix G., Ryan R. M., Manly J. B. et Deci E. L. (1999), Revitalization through self-regulation : the effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality, *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, 266-284.

Reis H. T. (1994), Domains of experience: Investigating relationship processes from three perspectives, in R. Erber et R. Gilmour (eds.), *Theoretical frameworks for personal relationships*, Hillsdale, NJ : Erlbaum, 87-110.

Ryan R. M. (1993), Agency and organization : Intrinsic motivation, autonomy and the self in psychological development, in J. Jacobs (ed.), *Nebraska symposium on motivation : developmental perspectives on motivation*, Lincoln, NE: Presses de l'Université du Nebraska, 40, 1-56.

Ryan R. M. (1995), Psychological needs and the facilitation of integrative processes, *Journal of Personality*, 63, 397-427.

Ryan R. M. et Frederick C.M. (1997), On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being, *Journal of Personality*, 65, 529-565.

Senge P. (1990), *The Fifth Discipline*, New York: Currency Doubleday.

Shafer R. A. (1997), *Creating organizational agility: The human resource dimension*. Doctoral dissertation, Cornell University.

Sheldon K. M. (1996), The Social Awareness Inventory : Development and applications, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 620-634.

Valtot A. et Gérard A. (2016), *L'aventure Chronoflex: sur le chemin de l'entreprise libérée*, Editions Cueillease d'Histoires, 220 p.

Waterman R.H, Peters T.J et Philips J.R. (1980), Structure is not organization, *Business Horizons*, 14-26.

Zimmerman B.J. (2000), Attaining self regulation: a social cognitive perspective, in M. Boerkaert, P.R. Pintrich et M. Zeidner (eds.), *Handbook of self-regulation*, chapitre n° 2, 13-39.

LE PASSAGE D'UN RAPPORT RSE À UN REPORTING INTÉGRÉ

ÉTUDE DE CAS DE L'ENTREPRISE ADAM,
UNE PME SPÉCIALISÉE DANS LE PACKAGING
DES VINS ET SPIRITUEUX

Stéphane TRÉBUCQ

Université de Bordeaux

stephane.trebucq@u-bordeaux.fr

Elisabetta MAGNAGHI

Université catholique de Lille

elisabetta.magnaghi@univ-catholille.fr

RÉSUMÉ

Le référentiel de reporting intégré proposé par l'IIRC n'est que très rarement appliqué par les PME non cotées. Pourtant, cette norme pourrait leur être utile afin de développer leur modèle économique durable. Nous effectuons en premier lieu une revue de la littérature académique consacrée à ce nouveau format de publication, puis nous abordons les enjeux d'une transformation d'un reporting RSE classique en reporting intégré. Le cas ADAM est ensuite présenté, avec un retour d'expérience sur son animation, et les difficultés rencontrées dans sa résolution. Nous évoquons alors une série de pistes d'amélioration afin d'accroître les compétences opérationnelles de cadres supérieurs en gestion appelés à traiter des problématiques de reporting intégré, de connectivité et de tableaux de bord stratégiques reliant à la fois les capitaux immatériels et des normes de RSE telles que la GRI et l'ISO 26000.

Mots-clés : Reporting intégré, connectivité, GRI, ISO 26000, Immatériels, Sustainability Balanced Scorecard (SBSC).

ABSTRACT

The integrated reporting framework proposed by the IIRC is very rarely applied by unlisted SMEs. However, this standard could be useful to them in order to develop their sustainable economic model. We first carry out a review of the academic literature devoted to this new publication format and then discuss the challenges of transforming a standard CSR reporting into integrated reporting. The ADAM case is then presented, with feedback on its animation, and the difficulties encountered in its resolution. We then discuss a series of avenues for improvement in order to increase the operational skills of senior management in order to deal with issues of integrated reporting, connectivity and strategic dashboards linking both intangible assets and CSRs such as GRI and ISO 26000.

Key words: Integrated reporting, connectivity, GRI, ISO 26000, Intangible, Sustainability Balanced Scorecard (SBSC).

INTRODUCTION

Au cours de ces dernières années, la mise en place en entreprise d'un système de management de la performance intégrant les problématiques et enjeux de développement durable et de responsabilité sociétale est devenue un projet moins hasardeux. De nombreuses normes sont désormais disponibles, et peuvent être mobilisées pour structurer à la fois la réflexion et la façon de rendre des comptes aux différentes parties prenantes. On peut notamment citer à ce titre la GRI (*Global Reporting Initiative*), ou encore la norme ISO 26000, dite de responsabilité sociétale. Toutefois, face au maintien d'un corps de normes de comptabilité financière très peu ouvertes aux aspects sociaux et environnementaux, les investisseurs ont exprimé un besoin croissant de meilleure compréhension non seulement du modèle économique sous-jacent aux données issues des états financiers, mais également des liens entre performance financière, performance sociale et performance environnementale. Si de nombreux travaux académiques ont été consacrés au lien FP-CSP (*financial performance – corporate social performance*), avec des résultats indécis, c'est désormais l'entreprise elle-même et ses dirigeants qui sont interpellés sur la question, selon une optique très constructiviste et cognitive. En effet, la création de valeur issue d'un engagement RSE en faveur d'un développement durable ne saurait être un phénomène relevant d'une quelconque génération spontanée. Elle suppose a priori une réflexion managériale, une pensée stratégique et une élaboration intellectuelle. Outre une certaine philosophie de gestion, garante des bonnes intentions, il s'agira de surcroît d'être en mesure d'organiser un suivi et une évaluation de ce projet. En d'autres termes, l'organisation d'un système de contrôle de gestion sociétale est indispensable, si l'on envisage de dialoguer sérieusement avec les parties prenantes (voir notamment à ce sujet la norme AA1000SES). Depuis fin 2013, un nouveau référentiel constituant une nouvelle révolution dans les besoins d'informations exprimés et les défis de transparence à relever est désormais disponible. Il s'agit du reporting intégré proposé par un organisme international : l'IIRC¹ (*International Integrated Reporting Council*). Cet organisme indépendant vient ainsi compléter les propositions effectuées par la GRI, et l'ISO, mais aussi les apports de WICI Europe et ses propositions de normalisation des informations à publier en matière de capitaux immatériels. Le concept central au cœur du reporting intégré est la connectivité, qui n'est autre qu'une reprise d'une préconisation ancienne réalisée par Kaplan et Norton (2004), à savoir la mise en évidence des relations de cause à effet créatrices de valeurs² au sein et au travers d'une entreprise, celle-ci étant conceptualisée comme un système ouvert (Freeman, 1984) et un réseau d'acteurs, au sens de Callon et Latour (2006). Selon une optique assez proche de la carte stratégique proposée par Kaplan et Norton, l'IIRC propose d'ailleurs un modèle conceptuel de performance sociétale, intégrant à la fois une explicitation du modèle économique et la prise en compte d'une série de

1. <http://integratedreporting.org/>

2. <https://iversity.org/en/courses/new-business-models-working-together-on-value-creation>

capitaux immatériels fondamentaux. Dans cet article, nous commencerons par présenter succinctement ce modèle, puis une synthèse des travaux académiques consacrés à ce sujet. La question de la mise en œuvre opérationnelle d'un reporting intégré représente en effet encore une problématique tant théorique qu'empirique. Le cas retenu permet aussi de saisir en pratique les difficultés rencontrées. La confrontation à un cas réel, celui de la PME Adam spécialisée dans le secteur des vins et spiritueux et les emballages bois, s'avère particulièrement riche d'enseignements. Cette entreprise a d'ores et déjà un niveau d'engagement exceptionnel en matière de RSE. Son système d'information et de reporting externe gagnerait cependant à être mieux structuré. La présente étude de cas représente un défi pour les personnes appelées à y réfléchir, car elle nécessite une connaissance avancée des normes existantes, tout en tentant de comprendre les activités et les enjeux stratégiques d'une entreprise dont elles ne peuvent pas appréhender dans les détails toutes les arcanes.

1. LES CONNAISSANCES ET LES ENJEUX D'UN NOUVEAU FORMAT DE PUBLICATION : LE REPORTING INTÉGRÉ

Nous présentons en premier lieu les éléments essentiels contenus dans le cadre de référence du reporting intégré (1.1.), puis l'état actuel des connaissances scientifiques dans ce domaine (1.2.)

1.1. Le cadre de référence international portant sur le reporting intégré

L'IIRC (*International Integrated Reporting Council*) est un organisme qui a été créé à la suite des travaux d'Eccles et Kruzs (2010)³, partant de la nécessité de publier un nouveau rapport, capable de centraliser des informations financières, sociales et environnementales, et de les relier entre elles d'une manière pertinente. Un bref historique de cette genèse, rédigé en anglais, peut être consulté dans l'encyclopédie wikipedia⁴. Grâce à divers soutiens institutionnels, l'IIRC a donc été créé en 2010, et réunit désormais un ensemble d'acteurs économiques variés : régulateurs, investisseurs, entreprises, normalisateurs, professions comptables, ONG. Suite à la constitution d'un groupe d'entreprises ayant accepté de tester de manière pionnière le concept de reporting intégré, le référentiel officiel issu d'une consultation ouverte des parties prenantes a été rendu public fin 2014. Il est désormais traduit dans diverses langues, dont le français, et peut être téléchargé gratuitement sur le site officiel de l'IIRC⁵.

A l'instar de nombreux autres cadres conceptuels, l'IIRC précise dans son cadre de référence la définition d'un reporting intégré, les principaux utilisateurs envisagés pour ce dernier, ainsi qu'une série de principes directeurs ou caractéristiques qualitatives à respecter. En termes de contenu, le cadre

3. <https://www.youtube.com/watch?v=PA38uzW6HUY>

4. https://en.wikipedia.org/wiki/Integrated_reporting

5. <http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>

de référence liste également l'ensemble des « éléments constitutifs » attendus, c'est-à-dire les contenus d'un reporting intégré.

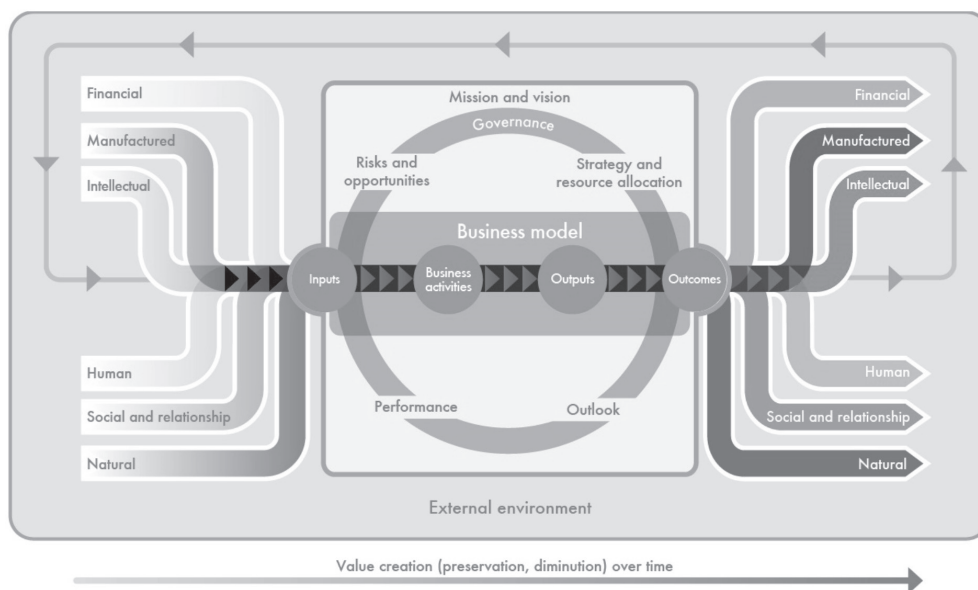
Il est inutile ici de paraphraser ce référentiel, mais il semble important de relever plusieurs points essentiels. En premier lieu, on lira la précision suivante en page 6 du document et de sa traduction en français : « le but premier d'un reporting intégré est d'expliquer aux apporteurs de capital financier comment l'organisation crée de la valeur au fil du temps ». Ce point a déjà fait l'objet de controverses que nous citerons ultérieurement, et d'une certaine façon très proches de la polémique soulevée par le Professeur Colasse au sujet des normes IFRS (Colasse, 2011). L'idée selon laquelle les utilisateurs principaux d'une telle information devraient être les actionnaires repose implicitement sur un cadre théorique étroit et devenu manifestement obsolète au regard de la théorie des parties prenantes. A cela, on pourrait ajouter que la notion de création de valeur, financière, semblant trop restrictive. Dans une optique purement orthodoxe en effet, un projet à VAN (valeur actuelle nette) nulle devrait être rejeté. Cependant, dans la mesure où ce projet engendrerait des externalités sociales ou environnementales positives, serait-il encore à écarter ? Par extension, la valeur sociale ou environnementale créée ou préservée n'est pas forcément réductible aux aspects monétarisés. En retenant un exemple tiré du domaine médical, la douleur d'un patient pourrait n'avoir aucun effet sur l'équilibre financier d'un hôpital. Serait-il pour autant tolérable d'en faire abstraction ?

S'agissant des principes retenus par l'IIRC, certains d'entre eux apparaissent particulièrement novateurs par rapport à ceux pris en compte dans d'autres cadres conceptuels. La GRI s'était déjà différenciée par rapport à l'IASB en proposant les principes d' « inclusivité » (ou entrée en relation avec les différentes parties prenantes) et d'adaptation contextuelle, amenant par là même toute entreprise à tenir compte dans ses informations publiées des attentes de son environnement externe et des spécificités propres à son secteur. Le référentiel IIRC l'enrichit des notions de priorités stratégiques et de connectivité. Ce dernier principe est probablement le plus central et le plus ambitieux. Il présuppose pour le préparateur des comptes d'être en capacité d'explicitier de manière holistique, les associations, corrélations et dépendances entre l'ensemble des facteurs qui impactent précisément la capacité de l'organisation à créer de la valeur au fil du temps, et notamment à moyen et long terme. Le texte renvoie à une liste de facteurs incluant les éléments constitutifs du modèle, les dimensions temporelles (passé, présent, futur), les capitaux immatériels, et les différents types d'informations (qualitatives et quantitatives, financières et extra-financières, managériales et opérationnelles, et finalement, internes et externes au rapport intégré). On peut donc constater la complexité et le défi que représente la mise en application d'un tel principe.

La liste des éléments constitutifs du rapport intégré sont repris dans le graphique ci-après. On y distingue de ce fait, en plus des capitaux fondamentaux, l'éco-système de l'entreprise, sa mission et vision, sa gouvernance, son modèle économique, ses risques et opportunités, sa stratégie et son

allocation des ressources, sa performance, ses perspectives d'avenir. Cela signifie que chacun de ces éléments doit être explicité dans un rapport intégré, mais qu'en plus, les liaisons entre l'ensemble de ces éléments doivent être explicitées.

Figure 1. Modèle générique de reporting sur la création de valeur de l'IIRC



Source : Cadre de référence de l'IIRC (2014)

Dans un récent article, nous avons cependant montré la difficulté manifeste des entreprises à relier, tant dans leurs systèmes d'informations que dans leurs rapports externes, les objets de risques aux objets stratégiques (Trébucq, 2015a). On voit donc bien là toute l'ampleur du travail à réaliser.

1.2. Synthèse de la littérature académique consacrée au reporting intégré

Sur un plan académique, les premières publications en sont restées à un stade purement descriptif (Eccles & Saltzman, 2011 ; Verschoor, 2011). Cependant, assez rapidement, la question des raisons pouvant amener les entreprises à adopter volontairement un reporting intégré a été abordée. Ces études peuvent être rassemblées sous l'étiquette globale d'études de contingence, partant du principe qu'elles prennent toutes en considération une série de caractéristiques descriptives à la fois, des entreprises et de leur environnement institutionnel, pour en déduire au final d'éventuelles relations avec le choix de leur format de reporting. On peut citer en la matière les recherches de Jensen et Berg (2012), Dragu et Tiron-Tudor (2013) (2014), García-Sánchez *et al.* (2013), Frías-Aceituno *et al.* (2013), Maniora (2015), Fasan et Moi (2016), Gianfelici *et al.* (2016). Jensen et Berg (2012) ont été les

premiers à montrer que les entreprises adoptant des rapports intégrés sont situées d'une manière privilégiée dans des pays, bénéficiant d'un système de gouvernance plus favorable à la défense des droits des actionnaires et d'un meilleur système éducatif, avec un plus fort taux de syndicalisation et un engagement sociétal plus élevé en matière de développement durable. Ces résultats attestent par conséquent que les entreprises répondent aux pressions sociétales en adoptant une telle forme de reporting. Ces premiers résultats empiriques sont confortés par Dragu et Tiron-Tudor (2013). García-Sánchez *et al.* (2013) ajoutent, à la liste des facteurs externes exerçant une influence, la culture nationale, et notamment la variable de masculinité/féminité issue des travaux d'Hofstede. De ce fait, les pays dans lesquels la qualité de vie et des relations sociales sont promues comme des centres d'intérêts majeurs sont plus enclins à favoriser l'émergence d'un reporting intégré. Frías-Aceituno *et al.* (2013) observent quant à eux l'importance du degré de rivalité concurrentielle intra-sectorielle des entreprises. Une baisse de ce niveau de rivalité désincite alors fortement les entreprises à opter pour un surcoût de communication et de transparence. Dans les secteurs plus concentrés, les entreprises peuvent en effet bénéficier plus facilement de rentes de situation, évitant ainsi d'engager des stratégies relationnelles plus sophistiquées vis-à-vis des parties prenantes externes ou des investisseurs. Les résultats de Maniora (2016) apportent un degré de complexité supplémentaire en prenant en compte le degré de performance sociétale des entreprises. L'auteur montre notamment que la présence d'un reporting intégré n'est pas mécaniquement associée à des niveaux supérieurs de performance sociétale, en comparaison d'entreprises équivalentes disposant déjà de rapports de développement durable. Fasan et Moi (2016) insistent plus particulièrement sur une sous-partie caractérisant les rapports intégrés, à savoir les matrices dites de sélectivité ou « matérialité ». Ces matrices retiennent principalement deux axes : le point de vue des parties prenantes, et celui de l'entreprise, et positionnent les problématiques prépondérantes pouvant influencer sur la création de valeur actionnariale à court, moyen et long terme. Sur un plan technique, ces cartographies demeurent assez proches des matrices de risques, mais n'informent pas sur la gravité et la probabilité des impacts. La divulgation de ces informations apparaît aussi sensible à l'appartenance sectorielle des entreprises, et à leurs pratiques plus ou moins controversées. Certaines variables internes et organisationnelles jouent aussi manifestement un rôle dans les processus décisionnels de publication et d'adoption d'un reporting intégré. Il s'agit notamment de la taille des conseils d'administration, dont l'élargissement tend à écarter la perspective d'un consensus et par voie de conséquence la perspective d'un reporting intégré.

En complément de la famille des recherches descriptives et de contingence, une troisième famille peut être distinguée. Il s'agit des recherches critiques, évoquées d'ailleurs précédemment lors de la présentation du cadre de référence. Nous pouvons notamment citer : Brown et Dillard (2014), de Villiers *et al.* (2014), Adams (2015), Flower (2015), Rambaud et Richard (2015), Stent et Dowler (2015), Thomson (2015), Alexander et Blum (2016), Dumay

et al. (2016). Du point de vue de Brown et Dillard (2014), les reportings intégrés actuels ne laissent pas la place à des voix divergentes. Au fond, le rapport ne se fait l'écho que de la vision de l'entreprise, et non de ses parties prenantes. Il s'en suit donc a priori une sorte de distorsion de représentation. De Villiers *et al.* (2014) relèvent, pour leur part, la très grande diversité des contextes institutionnels dans lesquels le reporting intégré peut voir le jour. On ne peut donc considérer les qualités et bénéfices d'un tel format de communication indépendamment de ces contextes. Ils s'interrogent aussi sur l'organisation d'un véritable dialogue avec les représentants des différents types de capitaux (humain, intellectuel, social, physique, naturel) au même titre que les actionnaires pour le capital financier, et la façon dont les entreprises pourraient effectivement évaluer leurs effets externes, positifs ou négatifs, sur ces capitaux. Ils questionnent aussi plus fondamentalement la nature de la durabilité recherchée, sous-jacente au modèle économique mis en œuvre. De Villiers *et al.* (2014) soulèvent également des problématiques plus organisationnelles, notamment liées aux transformations induites par la mise en application d'une logique ou pensée intégrée, nécessaire à l'élaboration d'un reporting intégré. Ce dernier est-il donc en capacité de changer les routines organisationnelles et les logiques managériales ? On en vient alors à s'interroger sur les processus sociologiques pouvant intervenir. En résumé, qui participe en pratique au reporting intégré, et quels changements peut-il effectivement entraîner ? En l'absence de guide pratique d'application du cadre de référence, on aimerait également pouvoir apprendre des meilleurs reportings produits. Des attentes convergentes sont exprimées par Adams (2015), indiquant notamment le manque de préparation des systèmes comptables actuels pour suivre l'évolution des différents capitaux. Les bénéfices résultant d'un reporting intégré nécessitent également d'être mieux instruits, documentés et analysés. Flower (2015) est pour sa part beaucoup plus cruel et sévère sur le projet de l'IIRC. Il considère finalement ce dernier comme dévoyé par rapport à ses objectifs d'origine, en doutant fortement de son efficacité en termes de développement durable. Il relève notamment les conflits d'intérêt non résolus entre les différents détenteurs de capitaux, dont on peut douter par ailleurs de l'intérêt sociétal de les considérer comme parfaitement substituables. Sur les aspects comptables, Rambaud et Richard (2015) signalent également la nécessité d'un système apte à préserver la valeur des capitaux humain ou naturel. Cela pose notamment un problème de périmètre analytique, avec des comptabilités individuelles incapables de restituer les effets globaux de chaînes entières de valeur sur des secteurs donnés, et les dégradations constatables en termes de capital humain ou de capital naturel. Selon Stent et Dowler (2015), le reporting intégré mériterait d'être fondé sur une approche beaucoup plus rigoureuse, prenant appui explicitement sur les formalisations et enseignements issus de l'analyse systématique et de la théorie des systèmes. Leur analyse de quelques rapports supposément intégrés révèle, du reste, une série de faiblesses inquiétantes : manque de références externes au secteur, manque d'explicitation des incertitudes présentes dans les données prospectives, manque d'intégration et de connecti-

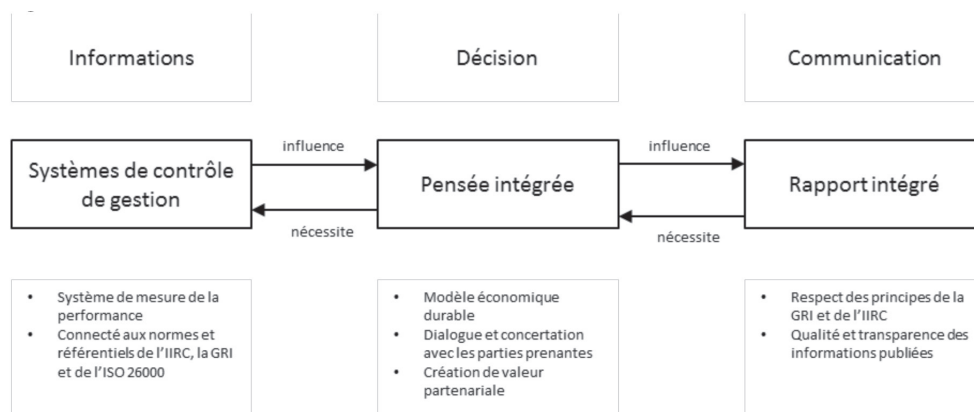
vité des processus renseignés. Ces analyses de contenu montrent bien que les entreprises esquivent une partie non négligeable des recommandations du cadre de référence. Mais ces défaillances demeurent somme toute assez négligeables de l'avis d'Alexander et Blum (2016). En mobilisant les idées du sociologue Luhmann, ils pointent les insuffisances théoriques du modèle soutenant l'élaboration logique d'un reporting intégré. La prise en compte des interactions entre l'environnement externe et celui de l'entreprise, *de facto* interne, s'avère plus complexe qu'il n'y paraît. Finalement, Dumay *et al.* (2016) opèrent une synthèse globale de la littérature académique consacrée au reporting intégré. Ils constatent le manque de recul sur ce phénomène, qui nécessitera d'être jugé à l'aune des résultats tangibles qu'il permettra d'obtenir.

Plus rares sont les études permettant d'attester les gains économiques ou financiers issus d'un reporting intégré. En retenant le cas particulier de l'Afrique du Sud, ayant rendu obligatoire le reporting intégré pour l'ensemble de ses sociétés cotées, Lee et Yeo (2016) ont effectivement constaté empiriquement une meilleure valorisation boursière à mesure que l'index de qualité de publication des reportings intégrés s'accroît. La synthèse opérée par Velte et Stawinoga (2016) montre toutefois les limites de telles études financières, occultant les gains obtenus pour les autres parties prenantes, ne raisonnant pas sur les mêmes bases que les actionnaires ou les investisseurs.

Reste probablement la catégorie la plus intéressante des études académiques, à savoir celles centrées sur une observation et une analyse, *in situ*, des pratiques des entreprises, c'est-à-dire la façon dont celles-ci s'organisent en interne pour répondre aux exigences d'un reporting intégré. Higgins *et al.* (2014) soulignent l'importance du rôle des managers et de leur leadership dans la réussite d'une telle transformation. L'étude de Stubbs et Higgins (2014) a, quant à elle, pu montrer, à partir d'exemples d'entreprises australiennes, la difficulté à voir émerger de réelles innovations. Velte (2014) indique, quant à lui, l'importance du développement d'un réel système intégré de contrôle de gestion pour venir alimenter le reporting intégré. Burke et Clark (2016), de même que Olivier *et al.* (2016) insistent finalement sur l'importance du développement, en amont d'un rapport intégré, d'une pensée intégrée. Celle-ci est normalement l'apanage des dirigeants, seuls à même de développer une pensée stratégique permettant d'assembler les ressources créatrices de valeur. Ces travaux peuvent de ce fait être résumés selon la figure 2.

Comme il sera possible de le constater, à l'issue de cette revue de la littérature provisoire, à fin 2016, le cas des PME n'est pas traité, et de nombreux aspects opérationnels, comme la liaison entre la norme GRI et celle de l'IIRC, peu évoqués.

Figure 2. Interactions entre reporting intégré et système de contrôle de gestion



Source : Auteurs de l'article

2. LE CAS DE LA PME ADAM, OU LA QUESTION DU PASSAGE D'UN REPORTING RSE À UN REPORTING INTÉGRÉ

Le choix de l'entreprise Adam permet d'apporter de nouveaux éléments de réponse sur ce segment peu étudié de taille d'entreprises, alors même que certaines d'entre elles apparaissent fort avancées en matière de RSE. En l'occurrence, l'intérêt de retenir une entreprise de plus petite taille permet une meilleure compréhension des enjeux stratégiques et économiques du développement durable, comparativement au cas plus complexe d'une entreprise multinationale cotée. Nous présenterons donc successivement le cas retenu (2.1.), puis nos premiers retours d'expérience d'animation de notre proposition d'étude de cas (2.2.).

2.1. Présentation du cas de l'entreprise Adam

Le choix du cas Adam a été guidé par plusieurs considérations. En premier lieu, l'entreprise a accepté de coopérer avec les chercheurs que nous sommes, ce qui reste une situation plutôt exceptionnelle. Ce choix résulte d'une coopération avec l'université de Bordeaux datant de plusieurs années, ayant débouché sur plusieurs applications concrètes. Ce fut tout d'abord une enquête consacrée au « capital humain », permettant au dirigeant, propriétaire de l'entreprise, de mieux comprendre l'avis exprimé par les salariés sur un ensemble de thématiques managériales (perspectives de carrière, confiance en l'avenir, rémunération, satisfaction sur les conditions de travail, ...). Celle-ci a été suivie de l'élaboration d'un calculateur carbone ou CO₂, servant à estimer les émissions de gaz à effet de serre et à mieux comprendre les impacts environnementaux liés aux matières premières et énergies utilisées. Des différences significatives ont ainsi pu être mises en évidence entre un bois provenant d'Espagne, et un bois local, issu de la fo-

rêt des Landes. Ce double intérêt pour le capital humain et le capital naturel apparaît plutôt exceptionnel de la part d'un dirigeant de PME, rendant le cas Adam particulièrement intéressant.

La mise en place de ces outils de gestion a été récemment complétée par plusieurs initiatives. Tout d'abord, l'entreprise a adhéré au collectif Afnor 3D, « Destination Développement Durable », assurant une réflexion collective en matière de RSE. En second lieu, la perspective d'un audit AFAQ 26000 a été prévue, afin d'obtenir la validation extérieure et indépendante d'un réel engagement en matière de RSE. En préparation de celle-ci, la publication d'un rapport RSE a été lancée, avec à ce jour deux éditions. La première, en 2014, a permis de collecter un ensemble de données éparses, et non préalablement formalisées. La seconde édition correspondant à l'exercice comptable 2015, et parue fin 2016, a permis d'affiner la démarche, en systématisant les correspondances entre les indicateurs retenus et leur codification relevant à la fois de la GRI et de l'ISO 26000.

Depuis les recherches de Nobre (2001), on sait combien est limité le développement des systèmes de contrôle de gestion dans les PME. Pour sa part, la PME Adam a réussi à capitaliser sur son image d'entreprise avant-gardiste, afin d'être retenue dans le cadre de l'initiative soutenue par le Conseil Régional de la Nouvelle-Aquitaine, ayant trait au programme dit « Usine du futur ». Les premiers éléments d'une politique de *lean management* ont été mis en place, en s'appuyant sur une approche participative, nécessitant de la part des salariés en production l'ouverture de fiches d'incidents observés et la suggestion d'améliorations. Toutefois, à ce jour, le dirigeant ne dispose toujours pas d'un tableau de bord prospectif permettant de mieux formaliser et suivre la mise en œuvre de la stratégie. Le modèle économique n'est pas non plus explicitement décrit. Certains outils de management n'existent encore à l'état latent, comme par exemple l'analyse des processus. Ces derniers ont fait l'objet d'un examen attentif dans le cadre d'un projet de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), s'inscrivant dans la continuité de l'enquête « capital humain ». De même les risques opérationnels ont bien été listés, mais ceux de nature stratégique restent encore à formaliser clairement dans une cartographie des risques. Il n'est pas non plus totalement certain que le dialogue avec l'ensemble des parties prenantes ait été systématisé, et étendu aux parties prenantes externes. Cependant, le dirigeant maintient un degré d'ouverture important de son entreprise sur l'environnement économique extérieur (participation à différents réseaux professionnels et sectoriels), et celui de proximité (journées portes ouvertes). Cette incitation à agir à l'extérieur concerne également les salariés, invités à procéder à des interventions dans des organismes de formation extérieurs.

Outre cette absence notable de tableau de bord stratégique, il est intéressant de relever que l'entreprise est en cours de refonte totale de son ERP. Son capital informationnel demeure pour l'heure en devenir. Un consultant externe, recruté à mi-temps pour assurer des fonctions de DRH, a été également mandaté pour compléter le dispositif des indicateurs sociaux,

ainsi que les systèmes de management interactif avec les salariés (comme par exemple, des enquêtes flash, consultatives). Toutefois, le développement d'un système de qualité orienté RSE peine encore à se mettre en place. La perspective de l'embauche d'un stagiaire en apprentissage a été envisagée afin justement de structurer des classeurs descriptifs, utiles pour répondre à de futurs auditeurs externes AFAQ 26000. Une réflexion critique des normes GRI et ISO 26000 pourrait aussi être conduite (Igalens, 2009 ; Moneva, Archel, & Correa, 2006), afin d'identifier les dimensions occultées et celles jugées non pertinentes. C'est le type de démarche préconisée notamment par Arena et Azzone (2012), qui proposent de limiter la recherche d'indicateurs aux domaines jugés prioritaires par le dirigeant. Si l'on souhaite effectivement éviter l'élaboration d'un système de gestion trop complexe, il importe de rendre la démarche pragmatique, compréhensible de tous, et ce en cohérence avec les convictions managériales du dirigeant.

Les récents travaux académiques de Hansen et Schaltegger Hansen and Schaltegger (2016) et Hahn et Figge (2016) sur le *sustainability balanced scorecard* ou SBSC méritent également une attention particulière. Comment en effet organiser et structurer d'une manière adéquate un tableau de bord stratégique durable pour l'entreprise Adam ? Trébucq (2015b) et Journeault (2016) ont proposé des solutions concernant des tableaux de bord intégrant le référentiel et les capitaux de l'IIRC, ainsi que d'autres aspects tels que les risques. Dans un article également récent, Rezaee (Rezaee, 2016) entrevoit la possibilité d'un système à même d'intégrer un large spectre de normes ISO, couvrant la qualité, l'environnement, la RSE, la sécurité des actifs, la continuité d'exploitation ou encore les risques et les processus. A terme, on peut effectivement imaginer qu'une gestion pertinente de ces différents aspects sécurise la pérennité de l'entreprise. Toutefois, comme le souligne Shields et Shelleman (2015), la priorité absolue demeure à l'intégration pertinente du développement durable dans la stratégie. Sans préjuger des objectifs stratégiques qui pourraient être finalement retenus par le dirigeant propriétaire de la PME, il semble tout à fait envisageable de proposer une méthode, et un agenda de travail. Les personnes appelées à traiter le cas Adam devront donc se concentrer sur cette approche méthodologique. En d'autres termes, il s'agit d'organiser un système d'information pertinent, capable de répondre à la fois au projet stratégique de la PME, aux attentes des auditeurs AFAQ 26000, tout en permettant de moderniser la démarche de reporting conformément au nouveau référentiel de l'IIRC.

Comme ont pu le montrer Massa *et al.* (2015)e, l'information rendue publique dans le cadre d'un rapport de développement durable a réussi à transformer la logique de gestion interne d'une PME. Il serait alors intéressant d'imaginer en quoi l'application d'un reporting intégré pourrait effectivement induire, dans le cas d'Adam, l'émergence de nouvelles idées, et donc de ce qu'il est convenu d'appeler une pensée systémique et intégrée.

2.2. Retour d'expérience sur l'animation du cas et nouvelles perspectives

La mise en pratique du cas Adam dans sa première version reposait uniquement sur la disponibilité du rapport RSE 2014. Nous avons notamment alerté les étudiants de master 2, spécialisés en contrôle de gestion, de l'intérêt d'une mise en application de la norme GRI dans le cadre de la résolution du cas. Celle-ci s'est avérée en pratique très limitée, et lorsqu'elle est intervenue, elle a en réalité consisté à reprendre les données du rapport RSE 2015, paru entre temps, et qui fournissait une partie des réponses. Malheureusement, les étudiants n'ont pas compris l'intérêt de travailler d'une manière méthodique, en commençant par constituer une base de données exhaustive des indicateurs GRI, eux-mêmes reliés officiellement aux domaines de la norme ISO 26000. Cette relation a d'ailleurs été rendue publique dans un document officiel émanant de l'ISO et de la GRI. Une fois cette base constituée, on peut alors non seulement référencer les indicateurs mobilisés par Adam avec leur correspondance dans la norme GRI, mais aussi, et en creux, ceux qui sont référencés dans la norme GRI et auxquels Adam ne fait pas encore appel. On peut de même lister les domaines de l'ISO 26000 non couverts par des indicateurs. La mise en œuvre d'un filtre préalable, comme indiqué par Arena et Azzone (2012), éviterait aussi de proposer des indicateurs sortant des domaines d'intérêt jugés prioritaires par le dirigeant.

Assez étonnamment, on constate aussi que les étudiants ont rarement mobilisé, dans le cadre de leurs propositions, le projet de carte stratégique qui avait été envisagé pour l'entreprise Adam. Or, ce projet pourrait servir de base à une réflexion plus poussée sur le modèle économique de l'entreprise. Pourquoi du reste, ne pas appliquer, en complément, d'autres modèles, comme le GRP ou le modèle CANVAS et ses variantes. On pourrait également imaginer que les étudiants élaborent une réflexion en amont, sur le triptyque de la mission, vision et des valeurs de l'entreprise. L'une des annexes fournies donne d'ailleurs quelques pistes en la matière, en conduisant à s'interroger sur les évolutions futures des activités de l'entreprise. Certains packagings haut de gamme tendent ainsi à apparaître en intégrant des fonctions d'écrans plats digitaux high tech, capables de renseigner le consommateur final sur les flacons de vins et spiritueux. La question de la diversification de l'entreprise vers d'autres catégories de produits en bois pourrait aussi être soulevée et envisagée.

Sur un plan plus opérationnel, on voit également que la production d'une matrice de matérialité est au cœur de la production d'un reporting intégré. Quelques groupes ont bien compris ce phénomène, mais cette réaction n'a pas été systématique. On voit ici la réelle difficulté de mise en œuvre d'un référentiel ne disposant d'aucun guide pratique d'application. On pourrait toutefois s'inspirer utilement de publications de Stent et Dowler (2015), Ruiz-Lozano et Tirado-Valencia (2016) et Abdifatah *et al.* (2016). L'ensemble de ces travaux propose des grilles d'évaluation de la qualité des reportings intégrés et de leur conformité avec le référentiel de l'IIRC. Associée à la matrice de matérialité, et amont, la question de l'organisation

d'un dialogue systématisé avec l'ensemble des parties prenantes devrait aussi être soulevée, ce qui peut nécessiter des délais importants et une organisation conséquente. On notera toutefois, dans le cas d'Adam, qu'un travail de hiérarchisation des parties prenantes par ordre d'importance et d'influence a été d'ores et déjà effectué, mentionnant notamment les fournisseurs, les salariés et les clients comme les interlocuteurs incontournables. Les recherches de Charreaux et Desbrières sur la création de valeur partenariale pourraient aussi être mobilisées à ce niveau, avec toutefois un complément utile de ceux plus récents de Jonker, centrés sur les nouveaux modèles économiques (économies de la fonctionnalité, solidaire et circulaire), et les créations de valeurs non-matérielles. En termes d'organisation, il serait aussi certainement utile de s'appuyer sur des référentiels comme l'AA1000SES, évoqué en introduction de cet article.

Le graphique de processus de création de valeur présent dans le référentiel de l'IIRC devrait a priori aussi faire l'objet d'une réflexion plus approfondie. Que signifie exactement la captation dans l'environnement externe des différents capitaux (humain, social, naturel, financier, manufacturier, intellectuel) ? La question du périmètre analytique de la réflexion stratégique est ici absolument fondamentale. Elle renvoie indirectement au périmètre analytique implicite ou explicite du rapport RSE publié et des futurs rapports. A titre d'exemple, un point à ce jour non directement évoqué dans les rapports RSE 2014 et 2015 correspond aux coopérations engagées par Adam avec des écoles de formations aux métiers du bois. Ce point est particulièrement pertinent en matière de capital humain et potentiellement de capital intellectuel, via le dépôt d'éventuels brevets. On voit donc qu'une vue du capital humain principalement centrée sur les seuls salariés de l'entreprise semble trop restrictive. De même, le schéma de l'IIRC soulève la question des externalités, c'est-à-dire celle des impacts externes en termes de capitaux immatériels. A titre d'exemple, et toujours en matière de capital humain, l'intervention des salariés dans des organismes de formation représente une contribution effective au stock externe des connaissances transmises dans le système éducatif, avec des effets de circularité, puisque les personnes ainsi formées pourraient aussi devenir de futures recrues.

Le concept de connectivité représente également, à lui tout seul, un véritable défi en matière de reporting. Il nécessite tout d'abord une lecture attentive du référentiel pour se rendre compte de sa complexité. Presque deux pages du cadre de référence lui sont consacrées, avec notamment une déclinaison à différents niveaux : liens à établir entre l'ensemble des éléments constitutifs, relations entre passé, présent et avenir, interactions entre capitaux, correspondances entre informations financières et extra-financières, quantitatives et qualitatives, informations internes et externes, informations présentes dans le rapport intégré et celles traitées dans d'autres rapports. Il serait intéressant à ce niveau qu'une réelle proposition de grille de mise en œuvre opérationnelle soit envisagée.

Deux autres questions centrales ne peuvent être passées sous silence : Comment convaincre le dirigeant de l'intérêt d'un reporting intégré ? Com-

ment s'assurer de l'implication des salariés dans une telle démarche ? La pensée intégrée est-elle uniquement réservée au dirigeant, ou doit-elle faire l'objet d'une extension à un cercle extrêmement élargi ? Le sujet d'une implication des représentants et des personnalités emblématiques des différentes fonctions de l'entreprise devrait être intégré à la réflexion. Faut-il par ailleurs envisager un tel projet en s'appuyant uniquement sur des ressources internes, ou bien faire appel à un animateur et consultant externe ? L'organisation d'un système d'information pertinent peut aussi faire partie de la proposition, en y intégrant comme nous venons de le voir non seulement les aspects purement quantitatifs, mais aussi qualitatifs. La capacité de narration des activités de l'entreprise semble un préalable indispensable à la rédaction d'un rapport intégré. Vient alors la question du choix d'une plateforme informatique permettant de recueillir l'ensemble de ces informations, avant de les organiser et de les mobiliser d'une manière efficiente. En ce sens, la mise en œuvre d'un reporting intégré nécessite de réelles compétences de gestion de projet, pouvant aller jusqu'à une budgétisation en termes de temps et de ressources financières nécessaires.

CONCLUSION

La résolution du cas Adam représente un exercice de réflexion particulièrement intéressant, n'appelant pas forcément une correction précise. Bien au contraire, le cas ouvre la possibilité de réaliser des propositions variées. Paraphraser la norme de l'IIRC, comme ont tenté de le faire de nombreux étudiants, n'a pas beaucoup de sens. Il s'agira, en revanche, de guider le dirigeant en lui proposant une véritable gestion de projet, capable d'améliorer son pilotage stratégique mais aussi sa réflexion et ses pratiques managériales. Pour ce faire, il serait utile de bien cerner l'ambition du projet, ses bénéfices potentiels, mais également l'ensemble des objets de gestion et des acteurs qui devraient être impliqués dans la réflexion. S'appuyer sur les normes existantes, telles que la GRI, l'ISO 26000, ou bien encore AA1000SES, semble incontournable. Il serait également intéressant de raisonner très clairement en termes de livrables, avec par exemple la production d'un *business model* explicite, ou bien encore d'une matrice de matérialité. Une réflexion sur la combinatoire potentielle des liaisons entre les différents éléments constitutifs, ou d'une manière plus restrictive entre les six capitaux fondamentaux, devrait être également créatrice d'une réelle valeur ajoutée intellectuelle. En se référant aux grilles déjà élaborées par les chercheurs pour apprécier la qualité des rapports intégrés, les personnes soumises à ce cas pourront aussi constater par elles-mêmes l'intérêt de disposer d'une capacité à consulter les travaux académiques pour finalement aboutir à des propositions d'améliorations concrètes d'un système d'information d'entreprise. Les questions soulevées par le cas Adam se posent d'une manière identique pour des entreprises de plus grande taille. Encore faut-il savoir faire preuve de pragmatisme dans les propositions réalisées, sans perdre de vue les moyens limités dont dispose une PME. Cependant, la question centrale réside au niveau du système de croyance du dirigeant.

Voit-il en effet le rapport intégré comme une simple manifestation de transparence vis-à-vis des parties prenantes externes, ou bien à l'inverse, comme une véritable opportunité d'enrichir le dialogue avec celles-ci, et à défaut, d'enrichir le niveau de réflexion interne de l'entreprise en matière de RSE et de création de valeurs.

RÉFÉRENCES

- Abdifatah A. H., Anifowose M., Adams C. & Adams C. (2016), The trend of integrated reporting practice in South Africa: ceremonial or substantive?, *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7.
- Adams C. A. (2015), The International Integrated Reporting Council: A call to action, *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 23-28.
- Alexander D. & Blum V. (2016), Ecological economics: A Luhmannian analysis of integrated reporting, *Ecological Economics*, 129, 241-251.
- Arena M. & Azzone G. (2012), A process-based operational framework for sustainability reporting in SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19, 669-686.
- Brown J. & Dillard J. (2014), Integrated reporting: On the need for broadening out and opening up, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27, 7, 1120-1156.
- Burke J. J., & Clark C. E. (2016), The business case for integrated reporting: Insights from leading practitioners, regulators, and academics, *Business Horizons*, 59, 273-283.
- Callon M. (2006), Sociologie de l'acteur réseau, *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, 267-276.
- Colasse B. (2011), La crise de la normalisation comptable internationale, une crise intellectuelle, *Comptabilité Contrôle Audit*, 17, 157-164.
- de Villiers C., Rinaldi L. & Unerman J. (2014), Integrated Reporting: Insights, gaps and an agenda for future research, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27, 7, 1042-1067.
- Dragu I.-M. & Tiron-Tudor A. (2013), The Integrated Reporting Initiative from an Institutional Perspective: Emergent Factors, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 92, 275-279.
- Dumay J., Bernardi C., Guthrie J. & Demartini P. (2016), Integrated reporting: A structured literature review, *Accounting Forum*, 40, 166-185.
- Eccles R. G. & Krzus M. P. (2010), *One report: Integrated reporting for a sustainable strategy*, John Wiley & Sons.
- Eccles R. G. & Saltzman D. (2011), Achieving sustainability through integrated reporting, *Stanford Social Innovation Review*, 9, 56-61.
- Fasan M. & Mio C. (2016), Fostering Stakeholder Engagement: The Role of Materiality Disclosure in Integrated Reporting, *Business Strategy and the Environment*, 26, 3, 288-305.
- Flower J. (2015), The International Integrated Reporting Council: A story of failure, *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 1-17.
- Freeman R. E. (1984), *Stakeholder management: framework and philosophy*, Pitman, Mansfield, MA.

Frías-Aceituno J. V., Rodríguez-Ariza L. & García-Sánchez I. M. (2013), Is integrated reporting determined by a country's legal system? An exploratory study, *Journal of Cleaner Production*, 44, 45-55.

García-Sánchez I.-M., Rodríguez-Ariza L. & Frías-Aceituno J.-V. (2013), The cultural system and integrated reporting, *International Business Review*, 22, 828-838.

Gianfelici C., Casadei A. & Cembali F. (2016), The Relevance of Nationality and Industry for Stakeholder Salience: An Investigation Through Integrated Reports, *Journal of Business Ethics*, 1-18.

Hahn T. & Figge F. (2016), Why Architecture Does Not Matter: On the Fallacy of Sustainability Balanced Scorecards, *Journal of Business Ethics*, 1-17.

Hansen E. G. & Schaltegger S. (2016), The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures, *Journal of Business Ethics*, 133, 193-221.

Higgins C., Stubbs W. & Love T. (2014), Walking the talk(s): Organisational narratives of integrated reporting, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27, 1090-1119.

Igalens J. (2009), Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26000, *Revue Management et Avenir*, 91-104.

Jensen J. C. & Berg N. (2012), Determinants of Traditional Sustainability Reporting Versus Integrated Reporting. An Institutional Approach, *Business Strategy & the Environment*, John Wiley & Sons, Inc, 21, 299-316.

Journeault M. (2016), The Integrated Scorecard in support of corporate sustainability strategies, *Journal of Environmental Management*, 182, 214-229.

Kaplan R. S. & Norton D. P. (2004), Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. (cover story), *Harvard Business Review*, 82, 52-63.

Lee K.-W. & Yeo G. (2016), The association between integrated reporting and firm valuation, *Review of Quantitative Finance & Accounting*, 47, 1221-1250.

Maniora J. (2015), Is Integrated Reporting Really the Superior Mechanism for the Integration of Ethics into the Core Business Model? An Empirical Analysis, *Journal of Business Ethics*, 1-32.

Massa L., Farneti F. & Scappini B. (2015), Developing a sustainability report in a small to medium enterprise: process and consequences, *Meditari Accountancy Research*, 23, 62.

Moneva J. M., Archel P. & Correa C. (2006), GRI and the camouflaging of corporate unsustainability, *Accounting Forum*, 30, 121-137.

Nobre T. (2001), Methodes et outils du controle de gestion dans les PME, *Finance Contrôle Stratégie*, 4, 119-148.

Oliver J., Vesty G. & Brooks A. (2016), Conceptualising integrated thinking in practice, *Managerial Auditing Journal*, 31, 228-248.

Rambaud A. & Richard J. (2015), The "Triple Depreciation Line" instead of the "Triple Bottom Line": Towards a genuine integrated reporting, *Critical Perspectives on Accounting*, 33, 92-116.

Rezaee Z. (2016), Business sustainability research: A theoretical and integrated perspective, *Journal of Accounting Literature*, 36, 48-64.

Ruiz-Lozano M. & Tirado-Valencia P. (2016), Do industrial companies respond to the guiding principles of the Integrated Reporting framework? A preliminary study on the first companies joined to the initiative, *Revista de Contabilidad*, 19, 252-260.

Shields J. & Shelleman J. M. (2015), Integrating Sustainability into SME Strategy, *Journal of Small Business Strategy*, 25, 59-75.

- Stent W. & Dowler T. (2015), Early assessments of the gap between integrated reporting and current corporate reporting, *Meditari Accountancy Research*, 23, 92.
- Stubbs W. & Higgins C. (2014), Integrated Reporting and internal mechanisms of change, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27, 1068-1089.
- Thomson I. (2015), 'But does sustainability need capitalism or an integrated report' a commentary on 'The International Integrated Reporting Council: A story of failure' by Flower, J. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 18-22.
- Trébucq S. (2015a), De l'IR à l'Integrated Risk Scorecard ? Une analyse exploratoire à partir de deux études de cas, *Management & Avenir*, 81, 165-183.
- Trébucq S. (2015b), De l'< IR> à l'Integrated Risk Scorecard"? Une analyse exploratoire à partir de deux études de cas, *Management & Avenir*, 165-183.
- Tudor-Tiron A. & Dragu I. (2014), From Sustainability to Integrated Reporting – The Political Perspective of Institutional Theory, *Studia Universitatis Babes-Bolyai*, 59, 20-33.
- Velte P. (2014), Improving corporate governance quality through modern controlling-Integrated reporting in the German two tier system, *Business and Economics Journal*.
- Verschoor C. C. (2011), Should Sustainability Reporting Be Integrated?, *Strategic Finance*, 93, 12-14.

L'INNOVATION SOCIALE AU SEIN D'UNE ENTREPRISE DE LA *SILVER ECONOMY* AU CŒUR DU *BUSINESS MODEL* DE RESANTÉ-VOUS

Benjamin LE FUSTEC

*Laboratoire IRGO (Institut de Recherche
en Gestion des Organisations),*

IAE de Bordeaux

benjamin.lefustec@resantevous.fr

RÉSUMÉ

L'entreprise ReSanté-Vous est positionnée sur le secteur de la santé, à destination des personnes âgées. Elle a élaboré une proposition de valeur fondée sur l'innovation sociale. L'étude du cas de ce business model permet de discuter des critères permettant de définir un tel métier, et dans quelle mesure les modèles existants sont bien adaptés à ses dimensions sociales et solidaires, ou de création de valeur sociétale. L'exposé du cas débouche sur l'identification d'une série de forces et faiblesses du modèle économique, et la nécessité de mieux appréhender le concept d'impact social.

Mots-clés : Modèle d'affaires, Innovation sociale, Entreprise sociale, Personnes âgées, Recherche et développement.

ABSTRACT

ReSanté-Vous is a company positioned on the health sector, aimed at the elderly. It developed a value proposition based on social innovation. The study of the case of this business model makes it possible to discuss the criteria for defining such a profession, and to what extent the existing academic models are well adapted to its social and solidarity dimensions, or to the aim of societal value creation. The case discussion leads to the identification of a series of strengths and weaknesses of the economic model, and the need of a better understanding the concept of social impact.

Keywords: Business model, Social innovation, Social company, Elderly people, Research and development.

INTRODUCTION

« La responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits ». Cette affirmation péremptoire énoncée par Milton Friedman (1970), lauréat du prix Nobel d'économie en 1976, a donné lieu à une importante controverse dans la littérature académique, tant en sciences économiques qu'en sciences de gestion. Elle renvoie aussi à de nombreux travaux, tentant d'expliquer sur un plan théorique l'existence de l'entreprise, et conjointement son intérêt, notamment le concept de coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1974). De fait, le processus de création de valeur à destination des actionnaires est très loin d'être le seul élément clé et prédictif de la performance et de la longévité des entreprises (Charreaux et Desbrières, 2007). Comme ces derniers auteurs le notent, il importe de regarder la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes, ce qui implique de considérer non seulement les actionnaires mais aussi, les clients, les salariés, les fournisseurs, les banquiers, l'Etat, et d'autres encore, comme les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI), les collectivités territoriales, ou les Universités et autres organismes de formation. Un déficit de création de valeur vis-à-vis de certaines parties prenantes risque de déstabiliser le nœud de contrats en amenant les acteurs lésés à se désengager, ou plus radicalement à quitter la coalition. Cette représentation omet en revanche les éléments des transactions de valeur non-financière, ou non encore monétarisés, sous-jacents aux produits et services proposés par l'entreprise. C'est là qu'interviennent deux notions relativement nouvelles dans le paysage économique, à savoir l'innovation sociale, d'un côté, et d'un autre côté, l'Entreprise Solidaire et d'Utilité Sociale (ESUS).

L'entreprise ReSanté-Vous, initialement implantée à Poitiers et créée en 2011, en fournit un cas emblématique. Positionnée sur la problématique du vieillissement de la personne, ReSanté-Vous propose une offre innovante destinée à améliorer la vie au quotidien des personnes âgées, et l'accompagnement dont elles bénéficient. Il devient dès lors intéressant de mieux comprendre le *business model* de ReSanté-Vous, afin d'en saisir les atouts mais aussi les fragilités, et d'envisager dans quelle mesure l'innovation sociale est effectivement un élément tangible, ou bien tout simplement cosmétique de son discours. Dit autrement, l'innovation sociale est-elle une nécessité absolue à la survie de ReSanté-Vous, ou bien, une option non prioritaire ? Si d'un côté, l'offre de services de ReSanté-Vous entre bien dans une logique classique de marché, d'un autre côté, les bénéfices sociétaux non monétarisés lui confèrent une légitimité sociétale. Jusqu'à quel point cette dernière en est-elle la clé ? ReSanté-Vous est-elle bien structurée, organisée et dimensionnée pour poursuivre son innovation sociale ? Comme on peut le constater, le cas ReSanté-Vous a le mérite de soulever toute une série de problématiques de gestion récurrentes pour ceux qui souhaitent s'initier aux activités économiques à vocation mixte, c'est-à-dire avec des impératifs partagés de rentabilité financière et de résolution de questions sociales majeures.

1. QUELLE PLACE POUR L'INNOVATION SOCIALE DANS UN *BUSINESS MODEL* ? QUELLE FORME PEUT PRENDRE L'INNOVATION SOCIALE DANS LE SECTEUR DE LA *SILVER ECONOMY* ?

Les outils existants de compréhension des *business model* sont-ils bien adaptés aux entreprises d'utilité sociale ? Pour répondre à cette question, nous proposons dans un premier temps d'explicitier la notion centrale d'innovation sociale (1.1.), puis d'aborder plus directement les modèles existants d'explicitation d'un *business model* et des composantes manquantes pour appréhender la mission d'utilité sociale (1.2.).

1.1. Qu'appelle-t-on « innovation sociale » ? Quelles sont les innovations sociales dans un secteur comme la « Silver Economy » ?

L'innovation sociale « demeure une notion difficile à définir en raison de l'aspect moins tangible de son produit et de ses extrants » (Dandurand, 2005). Ses contours sont délicats à cerner, et certains y voient même un « concept vague » (Prades, 2015). Ce dernier a en effet été employé à de multiples fins, et dans des contextes diversifiés. Parfois utilisé comme concept tiroir afin d'évoquer tout ce qui relève de l'alternative à un système économique classique, il est aussi mobilisé pour dénoncer des modes de fonctionnement jugés déshumanisants (Prades, 2015). Dans certains autres cas, innover socialement relève de la rénovation de l'action publique, s'inscrivant dans la mouvance du « nouveau management public » (Richez-Battesti, Petrella & Vallade, 2012). Pour d'autres enfin, cette notion devient clé pour caractériser le projet de l'entrepreneur social. En dépit de cette diversité d'usages, certains auteurs ont toutefois tenté de proposer des définitions plus larges.

Un consensus semble tout d'abord se dégager autour de la nature de l'innovation sociale. Sa raison d'être est liée un besoin social, non ou mal satisfait, et dont le processus de création peut nécessiter le recours à un grand nombre de parties prenantes, incluant notamment l'utilisateur ou le destinataire final. En ce sens, ce type d'innovation est atypique, puisqu'elle n'est pas technologique. Le terme de social évoque conjointement aussi la finalité poursuivie, et le réseau d'acteurs mobilisé. Selon Harrison (2012), « l'innovation, c'est la capacité de résoudre des problèmes de manière créative, ou encore de mener à terme de nouvelles possibilités ou capacités dans la réalité sociale. L'innovation sociale est immatérielle et intangible, elle s'apparente dans sa forme à une innovation de service ». Richez-Battesti *et al.* (2012) précisent dans leur article ce que l'on peut entendre par « social » au travers de trois dimensions : (a) intervention sociale, (b) sociétale et (c) organisationnelle. (a) Le mot social englobe la dimension de l'intervention sociale, où l'innovation servirait à combler les lacunes de la puissance publique sur les questions de solidarité auprès des populations vulnérables (handicap, vieillesse, pauvreté...). La dimension d'objectif poursuivi évoquée précédemment est ici précisée sous son aspect de mission d'utilité sociale voire sociétale. (b) Il y a élargissement à la dimension

sociétale lorsque l'objectif implique d'apporter une réponse à un besoin plus complexe, dépassant la seule préoccupation d'une catégorie de population. C'est le cas notamment de la prise en compte du vieillissement des personnes. (c) La dernière dimension est celle de l'organisation. L'innovation sociale peut servir à qualifier les processus incrémentaux à l'œuvre dans une entreprise afin d'améliorer son efficacité organisationnelle. En effet, le fort degré d'intégration des parties prenantes sous-tendu dans le concept d'innovation sociale implique une coopération importante, ce qui engendre la recherche de nouvelles formes de travail, d'échange d'information et de nouvelles pratiques, que ce soit à l'échelon intra ou inter-organisationnel. C'est pourquoi de nombreux auteurs (Cloutier, 2003 ; Djellal et Gallouj, 2012 ; Klein, Laville et Moulaert, 2014 ; Laville, 2014 ; Argoud, 2016) associent la notion de territoire à celle d'innovation sociale, dans le cadre d'une coopération élargie.

La dimension inter-organisationnelle de ce type de coopération soulève cependant la question de la propriété et de l'usufruit de ce qui est produit, autrement dit la distribution de la valeur générée. A contrario des exemples médiatisés d'économie collaborative (BlaBlaCar, financement participatif, Airbnb...) qui misent sur la participation des clients/fournisseurs pour faire fonctionner un modèle propriétaire, le schéma de fonctionnement coopératif propose en théorie une répartition plus équitable de la valeur générée. Celle-ci n'est cependant pas forcément réduite à sa quantité monétaire. Elle peut être aussi immatérielle, via l'apprentissage inter-organisationnel, la découverte de nouveaux modes d'échange, ou encore la conclusion inattendue de partenariats (Loilier, Depeyre et Mercier, 2016).

Selon Cloutier (2003) quatre éléments distinguent une innovation sociale : « l'objet en soi, sa nature, son processus de création et de mise en œuvre, la cible des changements et les résultats obtenus ». La notion de changement est importante. L'innovation sociale aboutit à un résultat tangible, pouvant aussi être qualifié d'amélioration du bien-être social, voire sociétale d'une population. Selon cette acception, on peut voir une forte proximité avec le concept d'« innovation durable » (Aggeri, 2011), définie elle aussi comme un construit collectif, où le sens guide les membres de l'organisation, et les dirige vers la création d'un commun bénéfique à tous. Dans le cas des personnes d'âge avancé, ce dernier se matérialise par l'amélioration de la vie au quotidien.

Étonnamment, le lancement en France en 2013 de la *Silver Economy* en tant que filière économique, n'avait pas parié sur cette approche. L'approche initiale avait misé fortement sur les technologies et le numérique afin de satisfaire les besoins croissants d'une population avançant en âge, délaissant ainsi l'aspect humain et non médicamenteux de l'accompagnement des personnes âgées. La robotique dans le cadre de l'accompagnement des personnes âgées illustre cette problématique. Les propositions de robots empathiques émergent fortement. L'ambition affichée est parfois de se substituer à l'accompagnement humain. Pourtant un des besoins les plus importants des personnes âgées est de conserver un lien social, ou

d'en bénéficier, notamment avec leurs aidants, que ceux-ci soient professionnels ou naturels (famille, proches). De fait, « les trois fléaux que sont la solitude, le sentiment d'impuissance et l'ennui constituent l'essentiel de ce qui contribue à la souffrance des personnes âgées » (Van der Linden & Juillierat, 2014). On perçoit bien ici le décalage potentiel d'une technologie pensée isolément, sans intégration des problématiques et préoccupations sociales. Or, le « choc » d'un usage nouveau, apparaissant par l'arrivée d'une nouvelle technologie, peut tout à fait être modéré par la capacité sociale à l'accompagner (Argoud, 2016b). L'innovation technologique et sociale peuvent donc se compléter.

L'intégration reste envisageable. L'association « Habitat des Possibles » en est l'exemple. Cette dernière propose aux retraités une offre innovante d'habitat partagé et accompagné, au cœur des villages. Les maisons proposées sont de taille humaine (5 à 10 personnes maximum), adaptées au vieillissement (accessibilité, domotique et aides techniques), économiquement accessibles aux revenus modestes, avec une offre locative conforme au prix du mètre carré du territoire. Chaque maison est élaborée dans le cadre d'un projet co-construit avec les habitants, et en partenariat avec les collectivités territoriales¹.

La « Silver Economy », telle qu'elle a été pensée jusqu'à ce jour, pourrait manquer une opportunité de fonder un système plus vertueux. Compte-tenu de leur double objectif de rentabilité financière et d'utilité sociale, les entreprises sociales semblent destinées à jouer un rôle important dans le développement d'une « Silver Economy » respectueuse de ses aînés.

1.2. Jusqu'à quel point les outils développés pour modéliser un *business model* sont-ils adaptés au cas spécifique des entreprises d'utilité sociale ?

Lorsque l'innovation sociale conduit à la création d'entreprise, on parle alors d'entrepreneuriat social. Quand Yunus (2007) évoque le *social business*, il le définit ainsi : « toute entreprise non lucrative (au sens où elle ne redistribue pas de profit – *non dividend company*) qui doit couvrir l'ensemble de ses coûts, tout en atteignant son objectif social (*no loss*) ». En ce sens, la force des entreprises sociales seraient d'arriver à assurer la pérennité de leurs activités tout en poursuivant leur mission d'utilité sociale. Certains estiment que l'entreprise sociale a vocation à combiner et développer conjointement une performance financière, sociale et sociétale (Trébucq et D'Arcimoles, 2003). Pour ce faire, l'entreprise doit disposer de « capacités à innover ». Van der Yeught et Bon (2016) proposent le concept de « capacité dynamique », définie comme « l'aptitude à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes afin de faire face aux changements rapides de l'environnement » (Teece, Pisano et Shuen, 1997). Ces capacités dynamiques sont issues de combinaisons de ressources et de

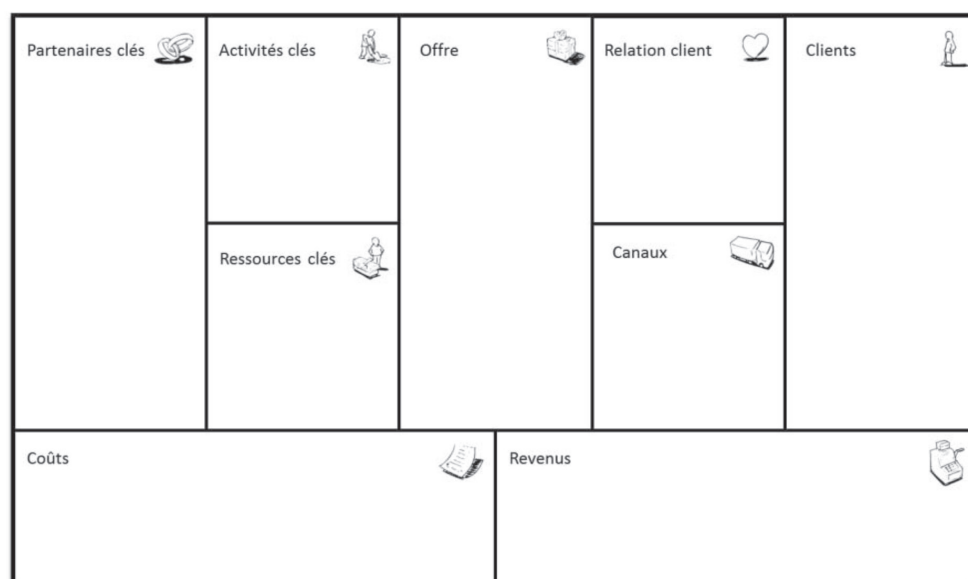
1. <https://www.habitatsdespossibles.org/l-habitat-partage-et-accompagne>

compétences. Les entreprises sont appelées à s'en saisir afin de capter les opportunités de développement.

La conceptualisation du « business model » est aussi un moment important de prise de conscience des ressources et compétences qu'il est nécessaire de réunir, en lien avec le sens du projet. « Le sens, c'est autant l'intelligibilité que la direction » (Verstraete, Kremer et Jouison-Laffitte, 2012). Dans le cas d'une entreprise sociale, le sens est l'utilité sociale poursuivie. La capacité à rendre intelligible son BM passe par l'explicitation de la proposition de valeur (Arlotto, Sahut et Teulon, 2011), la création de modèles de revenus, et la complexification des relations inter-firmes (Rédis, 2007). « Selon une perspective entrepreneuriale, la proposition de valeur est une explication de l'idée d'affaires relative au service ou au produit (Comment a-t-elle été trouvée ? Comment a-t-elle été mise au point ? Est-elle protégée ?) et de l'opportunité d'affaires afférentes (Explicitation de l'intuition qu'une opportunité d'affaires se présente. Démonstration de l'attractivité du marché. Etude singulière appréciant la clientèle potentielle) » (Verstraete *et al.*, 2012). Nous proposons ici, d'en décrire deux, le modèle Canvas et le modèle GRP (Génération, Rémunération, Partage).

L'outil de présentation du BM développé et proposé par Osterwalder et Pigneur (2010) est conçu comme un schéma synthétique permettant l'identification rapide et efficace des données à renseigner pour concevoir le système de création de valeur. Ce schéma, s'il est complété d'une manière pertinente, permet de rendre intelligible les particularités du projet du porteur. Neuf catégories sont à compléter (voir figure 1 ci-dessous).

Figure 1. Modélisation CANVAS



Pourtant et en reprenant les termes de Coissard, Kachour et Berthelot (2016) « en s'appuyant sur le Canvas, une organisation adresse principalement sa ou ses proposition(s) de valeur aux clients, alors qu'en pratique, elle construit ou co-construit de la valeur pour la plupart des parties prenantes ». Selon ces mêmes auteurs et sous l'angle de la théorie des parties prenantes, il manquerait à l'outil Canvas des éléments permettant de caractériser la préoccupation de l'entreprise au regard de ses parties prenantes, et non pas seulement envers ses seuls clients. Ces neuf éléments sont donc probablement insuffisants dans le cas d'une entreprise sociale. L'utilité sociale est effectivement mal prise en compte par les systèmes de comptabilité financière classique, tant du côté des coûts sociaux (externes à l'activité de l'entreprise) que des bénéfices sociaux (non monétarisés directement, comme l'accroissement du bien-être, et un accroissement de la longévité).

Le modèle GRP, quant à lui, a été développé à l'aune de la théorie des conventions. Verstraete et Jouison-Laffitte (2010) définissent le BM comme une « convention relative à la génération d'une valeur reconnue par des marchés intéressés par ce que propose l'entrepreneur (concevoir une offre et la fabriquer), à la rémunération de cette valeur (quoi, comment et combien gagner) et au partage de la réussite avec l'ensemble des partenaires du projet (établir des relations gagnant-gagnant) ».

Pour traduire cette convention en mots, le modèle GRP propose trois grandes catégories pour passer de la stratégie (l'intentionnalité et l'ambition) à l'opérationnalité (Verstraete *et al.*, 2012) : G pour génération, R pour rémunération et P pour Partage.

Le modèle GRP propose de rendre intelligible le BM par l'étude de ces trois composantes. Celles-ci sont indissociables l'une de l'autre et ne peuvent être envisagées sans analyser leurs influences réciproques. Dans la catégorie Génération il est nécessaire d'identifier qui est le porteur de projet, son projet (proposition de valeur) et sa manière de la concevoir. La catégorie Rémunération permet de préciser d'où proviennent les revenus, leurs natures, leurs volumes et la performance liée à ces revenus. La catégorie Partage permet quant à elle de cerner les enjeux socio-politiques qui se jouent autour de la notion de l'engagement des parties prenantes impliquées dans le projet.

La vertu du modèle GRP réside donc dans sa capacité à interroger les influences réciproques des trois composantes, ce qui nous paraît pertinent au regard de la recherche de création d'un bien commun supérieur à la génération de valeur individuelle. En identifiant les jeux d'acteurs assez tôt, le porteur du projet anticipe les réactions d'intérêts et crée déjà les conditions de résolution de conflits potentiels. Surtout, le porteur peut décrire les différentes valeurs attendues par le réseau « sociotechnique » (Akrich, Callon et Latour, 1988), dans lequel il évolue, ainsi que le rôle des acteurs pour susciter de l'intérêt et verrouiller leurs implications. Ainsi, il sera à même de se positionner stratégiquement au regard de ce réseau exerçant un pouvoir certain et légitime sur la pérennité ou non de son projet.

Pourtant, à l'instar de Canvas et aussi intéressant soit-il sur la notion du partage de la valeur générée, le modèle GRP n'évoque ce partage qu'à l'aune des parties prenantes intégrées dans le projet de la structure. Il serait intéressant de proposer dans ces modèles une réflexion basée sur la génération d'une valeur qui dépasse la simple congruence des partenariats par effets d'opportunité. Prenant corps dans la notion de complexité (Morin, 2005), nous pouvons concevoir le BM comme une approche systémique favorisant la vision globale d'un projet entrepreneurial. Les catégories proposées dans les modèles Canvas et GRP représentent cette complexité par la vision qu'elles donnent d'un système comprenant des sous-systèmes (Abdelmalek, 2004) : une catégorie représentant elle-même un système complexe. Il en va de même pour les parties prenantes et leur contribution à la fabrication de la proposition de valeur. La somme des valeurs générés n'est pas tout à fait égale à la somme de ses parties. Elle génère une valeur supplémentaire. Quelle peut être la nature de cette valeur ? Nous serions tentés de proposer que cette valeur est de nature « sociétale » rejoignant par là même le concept de Responsabilité Sociale/Sociétale des Entreprises (RSE) (Bocquet, 2014).

Une rapide recherche par requête textuelle sous Nvivo sur un échantillon de 110 articles portant sur le thème du BM aboutit à des résultats intéressants :

Présence du mot sociétal	Présence de l'expression « valeur sociétale »
Cités dans 19 articles	Citée dans 3 articles
17,22 %	2,72 %

Ces résultats donnent un indice sur le peu d'écrits relatifs à la notion de création de valeur sociétale. Si l'on s'attarde sur les résultats et si on doit en tirer quelques conclusions nous pourrions évoquer les pistes suivantes : la littérature sur les BM est davantage tournée vers la création de valeur économique que sur la génération d'une valeur sociale voire sociétale ; les 3 articles citant l'expression « valeur sociétale » (Chanal et Gall, 2014 ; Glémain, 2017 ; Loilier *et al.*, 2016) traitent tous de la question de l'innovation en lien avec des pratiques de « design social ». Ce dernier point évoque pour nous la réalité d'un BM tourné vers la constitution d'une innovation ouverte et dont les effets ne concerneraient pas la simple réunion des parties prenantes mais bien l'aspect sociétal lié à la notion de territoire.

Nous proposons dans la seconde partie d'explorer au travers du cas de Re-Santé-Vous comment l'innovation sociale influence son BM et quels pourraient être notre apport aux outils de modélisation du BM au regard de la mission d'utilité sociale, voire sociétale des ESUS.

2. LE CAS DE RESANTÉ-VOUS : LES RESSORTS D'UN BUSINESS MODEL FONDÉ SUR L'INNOVATION SOCIALE ?

L'entreprise ReSanté-Vous représente une illustration intéressante des problématiques évoquées précédemment, tant sur les questions d'utilité sociale, que d'innovation sociale, ou encore de modélisation d'un « business model » adaptée à un tel cas. Sans revenir ici sur la présentation détaillée de l'entreprise exposée dans le cas, nous aborderons successivement la question des innovations sociales développées avec ReSanté-Vous (2.1.), puis les problématiques liées à la conception et pérennisation du « business model » d'une entreprise d'utilité sociale comme ReSanté-Vous (2.2.).

2.1. Les innovations sociales de ReSanté-Vous

L'innovation sociale initiée au sein ReSanté-Vous vise à combler certains manques constatés dans l'accompagnement des personnes hébergées au sein des Etablissements d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes (EHPAD). Les thérapies préventives, non médicamenteuses et attentives à la personne, semblaient y être délaissées au bénéfice d'approches curatives coûteuses. Certains auteurs préconisent une approche globale de la personne, qualifiée aussi d'holistique (Sourial, 1997) afin de considérer l'ensemble des composantes de la personne (corps, psychisme, entourage). L'idée initiale de ReSanté-Vous trouve son origine dans la pyramide de Maslow. L'approche proposée horizontalise les besoins et part du principe qu'une entrée par le haut par les besoins d'estime et d'épanouissement permettait à une personne âgée de se ressourcer. A titre d'exemple, on peut alors aider la personne âgée à s'alimenter de nouveau, à retrouver le sommeil ou à retisser du lien social. En complétant son approche par l'apport de méthodologies appropriées répondant aux critères des thérapies non médicamenteuses, comme l'approche Montessori (adaptée aux personnes âgées), ou l'approche Carpe Diem, ReSanté-Vous est arrivé à déployer un accompagnement couvrant la totalité des besoins des personnes âgées.

Dans le but de mieux servir cet accompagnement, l'entreprise a développé un organisme de formation qui repose sur un principe pédagogique innovant (Scenésens®) alternant théorie, pratique et simulation par le biais d'un simulateur de vieillissement. La simulation permet de se mettre physiquement et cognitivement dans la situation d'une personne dont l'avancée en âge entraîne des altérations du fonctionnement du corps humain : presbyacousie, déficience visuelle, sarcopénie... Le simulateur aide des personnes valides à ressentir les effets du vieillissement, afin de mieux les comprendre. Cette prise de conscience constitue le socle des formations de ReSanté-Vous.

Les thérapeutes de l'entreprise interviennent en EHPAD. Ils font de l'innovation sociale chez ReSanté-Vous une marque de fabrique lorsqu'ils évoluent dans ces structures clientes, en développant et en promouvant les thérapies non médicamenteuses. Ils proposent des transformations au niveau des processus organisationnels afin de faciliter la coopération entre les acteurs,

et les changements de pratiques. Dans cette optique, un programme de recherche a été initié au sein de ReSanté-Vous. Ce dernier vise à étudier comment transformer le mode d'accompagnement des personnes âgées en France. Alors qu'aujourd'hui la personne est appelée à s'adapter au système tel qu'il est conçu, cloisonné dans ses domaines sanitaires, médico-sociaux et sociaux, l'ambition du nouveau paradigme serait d'inverser cette tendance en imaginant les bases d'un système qui s'adapterait à la personne. Le système de soin et d'accompagnement aurait dans ce cas la souplesse nécessaire, du fait d'une approche holistique de la personne en évitant de la cloisonner en sections (cognitive, physico-motrice, neurologique, psychologique, sanitaire...).

L'innovation sociale au sein de ReSanté-Vous est ancrée dans le fonctionnement quotidien, ce qui se révèle être une force importante lors de la conception de projets d'envergure. Ces projets émanent à la fois des constats que font les salariés sur le terrain et des réflexions des dirigeants et cadres de l'entreprise. Ces projets ont ponctué l'histoire de ReSanté-Vous pour s'ancrer durablement dans ses pratiques. Le dernier projet intitulé « Ma Maison A Venir » en constitue une bonne illustration. Le projet est conçu en partant des constats fait par les ergothérapeutes intervenants à domicile que les aides techniques et technologiques (domotique, matériels adaptés aux pathologies, accessoires facilitant les gestes du quotidien...) destinées aux personnes âgées dépendantes vivant chez elle étaient mal utilisées voire inutilisées. Les professionnels font également état du peu de logements correctement adaptés à l'avancée en âge malgré le souhait exprimé par 9 personnes sur 10 de vieillir à domicile. Il existe de nombreux risques domiciliaires mettant en péril la santé des personnes et leur projet de rester vivre chez eux. Les showrooms présentant ces aides sont situés dans les grandes villes mais absents en milieu rural et sont principalement fréquentés par les aidants familiaux et/ou professionnels qui recommandent une solution technique tout en méconnaissant la pertinence de ce choix. Les personnes âgées ne choisissent donc pas réellement l'aide technique dont elles ont besoin et elles sont souvent dans l'impossibilité de tester la solution pour éclairer leurs choix. Après réflexion et plusieurs réunions de travail avec l'équipe intervenant à domicile, les chercheurs et la direction, il est projeté de créer un camion itinérant recréant un espace de type « appartement-témoin » sur la place du marché dans les villages, permettant de présenter, en situation, des aides techniques que les ergothérapeutes de l'entreprise auront sélectionnées pour leur qualité et la pertinence des réponses aux besoins qu'elles apportent. Se rajoutant aux accompagnements « traditionnels » mais sans atteindre l'envergure d'un tel projet, l'entreprise et ses salariés mènent une vingtaine de projets chaque année incluant au maximum la participation des personnes accompagnées.

Enfin, chaque année également, ReSanté-Vous organise un colloque national « Approches Humaines et Grand Âge ». Lors de ce colloque, des personnalités reconnues du secteur gériatrique alternent avec des professionnels pour échanger et confronter les regards entre ce qui peut être « vu

d'en haut » (aspects théoriques et conceptuels) avec ce qui est « vécu en bas » (expérience de terrain, confrontation au réel). Cet événement contribue à asseoir la notoriété de l'entreprise mais également à promouvoir son mode de fonctionnement, ses innovations et sa mission d'utilité sociale.

2.2. Les problématiques de gestion de ReSanté-Vous

Dans cette dernière partie nous traiterons des problématiques de gestion auxquelles fait face l'entreprise. Dans un premier temps (2.2.1), considérant les impacts attendus par le déploiement de sa stratégie d'innovation, la problématique concerne le caractère social de l'innovation développée par ReSanté-Vous. Il s'agit donc d'analyser l'activité de l'entreprise au regard des critères d'analyse de l'innovation sociale proposés, notamment par Cloutier (2003). Ensuite (2.2.2), au regard des ressources que ReSanté-Vous mobilise, il sera intéressant de vérifier si les outils de modélisation du BM présentés précédemment suffisent pour modéliser celui de l'entreprise. Enfin (2.2.3), considérant le contexte dans lequel elle évolue, il sera question de s'interroger sur la pérennité du modèle de l'entreprise.

2.2.1. L'analyse de l'innovation sociale de ReSanté-Vous

Le slogan de ReSanté-Vous « Innovons avec nos aînés » traduit bien la mission de l'entreprise : les innovations sociales décrites précédemment visent l'amélioration du bien-être des personnes âgées. L'innovation catalyse le changement institutionnel au sens de l'approche institutionnaliste de l'innovation sociale (Besançon, 2013), c'est-à-dire une conception de l'innovation comme « système territorialisé et levier de transformation sociale ». La transformation vise ici l'évolution du système d'accompagnement des personnes âgées.

Cloutier (2003) pose quatre critères pour analyser l'innovation sociale. En les appliquant à ReSanté-Vous, nous pouvons donc caractériser ou non le caractère social de l'innovation qu'elle développe. L'objet en soi (1), c'est-à-dire, la volonté d'améliorer le bien-être des personnes âgées, n'est pas compris seulement dans l'innovation de départ mais également dans chaque prestation et chaque projet. Selon Harrison (2012), « l'innovation sociale se développe en quatre étapes. Il y a d'abord une étape d'émergence où le problème est formulé et investigué afin qu'un acteur y développe une stratégie. Puis, il expérimente la nouvelle pratique avant de s'en emparer de manière restreinte et de le répandre par son institutionnalisation. Enfin, il y a alliance, transfert et diffusion entre les acteurs ». Ce qui correspond tout à fait au processus historique de fondation de l'entreprise. Les processus de création et de mise en œuvre (2) sont toujours élaborés en associant au maximum les acteurs concernés dans une logique de coopération voire de co-construction ex nihilo. De plus, en reprenant les termes de Richez-Battesti, & Vallade (2009) « les processus déployés par l'innovation sociale pour atteindre ses objectifs présentent également un caractère singulier. Elle se veut ouverte, inclusive (European Commission, 2013), impli-

quant de multiples acteurs (Cajaiba-Santana, 2014) dans des processus de co-construction, en particulier avec les publics qu'elle vise. Elle convoque des apprentissages et des usages collectifs, et elle mise sur le partage de connaissances et l'échange. Ces principes d'inclusion et d'ouverture aux parties prenantes répondent plus largement aux attendus d'une responsabilité sociétale des organisations (RSO) tels qu'ils sont exprimés notamment dans la norme ISO 26000 (AFNOR, 2010) ». Les cibles du changement (3) sont les acteurs eux-mêmes (y compris ReSanté-vous dans son organisation). Ce changement souhaité est orienté vers de nouvelles manières de faire, de nouvelles façons d'interagir et de « produire » que ce soit à l'échelon de la relation soignant/soigné (nouvelles pratiques soignantes basées sur l'hybridation du care et du cure, épanouissement personnalisé et attribution de rôles sociaux aux personnes âgées), de l'organisation de chaque partie prenante (appropriation et application des nouvelles pratiques au niveau organisationnel, management bienveillant et coopératif), ou de celui des politiques sociales (politiques sociales rénovées par l'application du nouveau paradigme systémique, rôle central donné au territoire, démocratie sanitaire appliquée pleinement au sens de la santé communautaire). Enfin, les résultats attendus (4) et obtenus vont systématiquement dans le sens de l'amélioration du bien-être de la personne, de l'amélioration de l'efficacité pour les organisations et de la prise en compte de ces améliorations par la puissance publique dans le but d'en faire une diffusion élargie. L'entreprise porte une attention particulière à l'impact social qu'elle dégage grâce à son activité et c'est pourquoi elle s'oriente vers sa mesure dans le cadre du programme de recherche. Cette mesure est conditionnée à l'interrogation des indicateurs sociaux, économiques, environnementaux et dont le point de départ de la démarche se situe au niveau de la formulation du BM ce que nous traitons en 2.2.2.

2.2.2. Une modélisation du Business Model de ReSanté-Vous : le modèle Canvas amélioré.

Pour servir sa stratégie d'innovation sociale, l'entreprise mobilise ses ressources clés. Les premières ressources, stratégiques, seraient celles présentant les caractéristiques VRIO (de Valeur, Rare, Inimitables, intégrées dans l'Organisation) supposées mener l'entreprise à l'avantage concurrentiel (Barney et Clark, 2007). ReSanté-Vous ne possède *a priori* aucune ressource de ce type. Pourtant, dans une approche élargie de la notion de ressource, Weppe, Warnier et Lecocq, (2013) proposent un cadre dans lequel d'autres ressources interviennent dans le processus de génération de valeur et dans l'accès à cet avantage. C'est le cas des ressources ordinaires (dans le sens où elles ne sont pas rares sur le marché des facteurs), dont le gain de productivité est neutre au regard de son coût d'acquisition. Le personnel salarié de ReSanté-Vous constitue la majorité de ces ressources tant dans le fonctionnement que dans la contribution à la proposition de valeur. L'avantage concurrentiel de ReSanté-Vous se construit au travers de stratégies de développement interne de cette ressource : la spécialisation et l'expertise

de chaque professionnel dans le domaine de la gérontologie, la pluridisciplinarité composée par les cinq métiers des thérapeutes (ergothérapie, psychomotricité, psychologie, activité physique adaptée, art-thérapie) facilitant les approches transverses et les apports conceptuels réciproques, et la formation interne favorisant le développement permanent du capital humain.

La nécessité d'un rythme permanent de la création et du déploiement de l'innovation sociale est également confirmée à double titre. Le premier, orienté vers l'intérieur, concerne l'attractivité et la fidélisation du capital humain par l'atout différentiel ainsi crée et le deuxième, orienté vers l'extérieur, consiste dans le développement de « grappes » d'innovations incrémentales constitutives du socle fondamental à une transformation institutionnelle radicale, que l'on pourrait nommer « bascule paradigmatique ». L'indicateur de réussite majeur de la mission d'utilité sociale de ReSanté-Vous réside dans l'opération de cette bascule. L'identification des conditions de ce basculement n'est pas des plus aisées.

C'est justement ce que propose d'explorer davantage Canvas dans sa version améliorée dans lequel ont été ajoutées deux cases. Une case « Coûts socio-écologiques » pose les trois questions suivantes : quels sont les coûts écologiques ou sociaux engendrés par le BM ? Quelles sont les ressources clés non-renouvelables ? Quelles activités clés consomment beaucoup de ressources ? L'autre case permet de renseigner les « bénéfices socio-écologiques » qu'apportent l'entreprise à la société. Quatre questions sont posées : quels bénéfices écologiques ou sociaux notre modèle d'entreprise génère-t-il ? Qui sont les bénéficiaires ? Sont-ils des clients potentiels ? Pouvons-nous transformer les bénéfices en une proposition de valeur ? Si oui, pour qui ?

Ces deux cases rapprochent fortement la modélisation des BM *via* Canvas de la proposition que font les ESUS. Dans la gestion de leur complexité, elles se doivent d'interroger les critères suivants : la poursuite d'impacts sociaux, l'utilisation efficace et efficiente des ressources clés, la clarté et la transparence de leur activité au regard des parties prenantes, une lucrativité limitée et une utilisation des excédents orientée majoritairement vers l'objet social de l'entreprise (peu ou pas de rémunération d'actionnaires par exemple). Nous faisons le lien ici avec l'approche entrepreneuriale anglo-saxonne de l'innovation sociale, qui « en termes d'entrepreneuriat social, est centrée sur l'individu et la finalité sociale (ou les impacts sociaux) de son action, pouvant s'appuyer sur des ressources marchandes préalables, autrement dit sur une activité lucrative » (Besançon, 2013).

Les deux dernières cases du modèle Canvas « amélioré » participeraient donc de cette conscientisation des actions à conduire au regard de l'impact social voire sociétal de l'entreprise. Considérant les coûts sociaux, les ressources clés « consommées » par l'activité au regard du concept de ressource ordinaire appliqué à ReSanté-Vous, on perçoit l'impératif de piloter une stratégie du capital humain élargie au concept de capacité humaine (Sen, 1985) et de qualité de vie au travail. Le développement de l'innova-

tion résiderait dans la capacité organisationnelle, décrit sous le terme de « slack organisationnel » (Bourgeon & Demil, 1999), à dédier les ressources nécessaires à son émergence. Une fraction des 50% de temps restant de l'activité des salariés est justement octroyée par ReSanté-Vous à la question de l'innovation.

Considérant les bénéfices sociaux, ils sont ciblés et identifiés dans la mission de l'entreprise. Ils sont d'une part, monétaires (coûts évités en hospitalisations, en prescriptions médicales, en actes libéraux...) et d'autre part, immatériels (amélioration de l'épanouissement, du lien social et de l'estime de soi pour les personnes âgées, apprentissages mutuels sur les savoirs faire des thérapies non médicamenteuses, déconstruction des idées reçues sur l'âge et le vieillissement, approfondissement des connaissances en gérontologies...).

2.2.3. Vers un modèle pérenne incluant l'innovation technologique.

Alors que le modèle de développement par l'innovation sociale irrigue l'entreprise ReSanté-Vous, il est logique de se poser la question de sa longévité. L'innovation sociale de ReSanté-Vous est basée essentiellement sur le déploiement de ses ressources ordinaires en faisant en sorte que le coût du développement et d'acquisition de celles-ci soient inférieurs à la productivité attendue. Cette dernière génère la valeur monétaire garantissant la pérennité de l'entreprise ainsi que les bénéfices sociaux attendus par la mission d'utilité sociale que l'entreprise poursuit.

C'est également de ce fonctionnement que provient la plus grande fragilité de l'entreprise. Considérant que le mode de mise à disposition des salariés auprès des clients EHPAD représente la majeure partie des revenus de l'entreprise, le risque que les clients se désengagent contractuellement, pèse énormément dans la balance du modèle économique. En effet, la productivité du capital humain de l'entreprise n'est réelle que sur les temps « clients ». Ces temps peuvent représenter moins de 50% du temps salarié par l'entreprise. L'équilibre se joue donc sur le prix qui lui-même est contraint par la capacité budgétaire limitée des clients à acheter la prestation d'accompagnement. Un effet ciseau, dont la première lame serait le coût élevé de l'acquisition des ressources ordinaires et/ou son développement interne et dont la deuxième lame serait le contexte économique et politique défavorable (rationalisation budgétaire, favorisation du maintien à domicile) des EHPAD, placerait donc ReSanté-Vous dans un péril où sa survie se jouerait fortement. Par conséquent, cela implique la nécessité de développer de l'innovation sociale pour fidéliser un maximum les établissements et structures clientes, se rendre « indispensable » par la plus-value que l'entreprise apporte est une condition fondamentale au modèle économique dans l'optique du maintien de la mission d'utilité sociale. Considérant cela, les préoccupations inhérentes aux entreprises sociales sont confirmées.

De plus, la voie posée par un modèle fondé sur l'hybridation sociale et technologique de l'innovation pourrait servir le sens et la mission d'utilité

sociale de ReSanté-Vous. Il est intéressant de se pencher sur les apports de l'Intelligence Artificielle (IA) dans le cas de ReSanté-Vous. L'IA se définit comme « la construction de programmes informatiques qui s'adonnent à des tâches qui sont, pour l'instant, accomplies de façon plus satisfaisante par des êtres humains car elles demandent des processus mentaux de haut niveau tels que : l'apprentissage perceptuel, l'organisation de la mémoire et le raisonnement critique » (Villani, 2018). En l'espèce, une application utile est celle que porte l'IA symbolique dans sa capacité future et probable de reproduire des raisonnements humains basée sur des faits et des règles connus. C'est-à-dire que l'IA permettrait, par exemple, d'orienter convenablement une personne dans le parcours complexe que représente la transition du domicile vers l'EHPAD en prenant en compte toutes les données intrinsèques à la personne : état physique et psychique, environnement familial et géographique, revenus, capacités cognitives, désirs et directives anticipées. Sous le contrôle d'un opérateur humain, l'IA permettrait d'orienter les choix et recommander les prestations financières et humaines nécessaires à son accompagnement. De même, considérant la capacité d'apprentissage de l'IA (supervisé ou non), dans la gestion complexe des projets d'innovation sociale impliquant un nombre conséquent de parties prenantes, l'IA interviendrait dans le cadre d'échanges efficaces de données issues de différentes sources potentiellement non-interopérables en les reconnaissant et en les catégorisant dans un objectif d'interconnaissance efficiente des acteurs.

RÉFÉRENCES

- Abdelmalek A. A. (2004), Edgar Morin, sociologue et théoricien de la complexité : Des cultures nationales à la civilisation Européenne, *Societes*, 86, 4, 99-117. <https://doi.org/10.3917/soc.086.0099>
- AFNOR (2010), Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, ISO 26000.
- Aggeri F. (2011), Le développement durable comme champ d'innovation. Scénarisations et scénographies de l'innovation collective, *Revue Française de Gestion*, 37, 215, 87-106. <https://doi.org/10.3166/rfg.215.87-106>
- Akrich M., Callon M. et Latour B. (1988), A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement ; 2 : Le choix des porte-parole, *Gérer et Comprendre. Annales des Mines*, Les Annales des Mines, 4-17.
- Argoud D. (2016a), L'isolement des personnes âgées. De l'émergence à la construction d'un problème public, *Gérontologie et Société*, 38, 1, 25. <https://doi.org/10.3917/g1.149.0025>
- Argoud D. (2016b), Les gérontotechnologies sont-elles une innovation sociale ?, *Revue de la retraite et société*, 75, 3, 31-45. <https://www.cairn.info/revue-retraite-et-societe-2016-3-page-31.htm>.
- Arlotto J., Sahut J., Teulon F. (2011), Le concept de Business Model au travers de la littérature, *Gestion 2000*, 28. <https://doi.org/10.3917/g2000.284.0033>
- Barney J. B., Clark, D. N. (2007), *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press.

Besançon E. (2013), Chapitre III. L'innovation sociale en pratiques solidaires : processus, résultat, impacts et changements, in : E. Besançon (dir.), *L'innovation sociale : Principes et fondements d'un concept*, Paris, L'Harmattan, 49-82. doi:10.3917/har.besan.2013.01.0049.

Bocquet M. (2014), Les fondements de la responsabilité sociétale des entreprises et de sa communication, *Communication et Organisation*, 46, 145-161.

Bourgeon L., Demil B. (1999), Slack organisationnel et innovation : application au secteur hospitalier, *VIII^e conférence de l'Aims*, 26-28 mai, Chatenay-Malabry.

Cajaiba-Santana G. (2014), Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework, *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 1, 42-51. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008>

Chanal V., Gall A. Le. (2014), Comment l'enseignement du business model en école de design questionne l'identité professionnelle des designers, *Humanisme et Entreprise*, 316, 67. <https://doi.org/10.3917/hume.316.0067>

Cloutier J. (2003), Qu'est-ce que l'innovation sociale?, *Les Cahiers Du CRISES, Etudes thé.*

Coase H. R. (1937), *The nature of the firm*, Paris, Editions Economica.

Coissard S., Kachour M., Berthelot É. (2016), (Re)penser le business model au prisme de la théorie des parties prenantes, *La Revue des Sciences de Gestion*, 278-279, 2, 169-176. <https://doi.org/10.3917/rsg.278.0169>

Dandurand L. (2005), Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative, *Revue Française d'administration Publique*, 115, 3, 377-382. <https://doi.org/10.3917/rfap.115.0377>

Djellal F., Gallouj F. (2012), Innovation sociale et innovation de service : première ébauche d'un dialogue nécessaire, *Innovations*, 38, 2, 37-66. <https://doi.org/10.3917/inno.038.0037>

European Commission (2013), Guide to social innovation, *European Commission*, (February), 71. <https://doi.org/10.1177/1473325007083354>

Glémain P. (2017), Penser le convivialisme en économie sociale contemporaine, *Revue Internationale de l'économie Sociale: Recma*, 346, 27. <https://doi.org/10.7202/1041720ar>

Harrison D. (2012), Quatre propositions pour une analyse sociologique de l'innovation sociale, *Cahiers de Recherche Sociologique*, 195. <https://doi.org/10.7202/1023196ar>

Klein J.-L., Laville J.-L. & Moulaert F. (2014), *L'innovation sociale*, Editions Erès.

Laville J.-L. (2014), Innovation sociale, économie sociale et solidaire, entrepreneuriat social, *L'innovation sociale*, 45-80. <https://doi.org/10.3917/eres.moula.2014.01.0045>

Loilier T., Depeyre C., Mercier S. (2016), Ouvrir le management stratégique de l'innovation, *Revue Française de Gestion*, 42, 255, 11-25. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00028>

Morin E. (2005), *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Seuil.

Osterwalder A. & Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons Ltd, Ed.

Prades J. (2015), Du concept d'« innovation sociale », *Revue Internationale de l'économie Sociale: Recma*, 338, 103. <https://doi.org/10.7202/1033876ar>

Richez-Battesti N., Petrella F., Vallade D. (2012), L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ?, *Innovations*, 38, 2, 15. <https://doi.org/10.3917/inno.038.0015>

Richez-Battesti N., Vallade D. (2009), Économie sociale et solidaire et innovation sociale : Premières observations sur un incubateur dédié en Languedoc Roussillon, *Innovations*, 30, 2, 41. <https://doi.org/10.3917/inno.030.0041>

Sen A. K. (1985), *Commodities and Capabilities*, Amsterdam, North Holland.

Sourial S. (1997), An analysis of caring, *Journal of Advanced Nursing*, 28, 1180-1192.

Teece D., Pisano G. et Shuen A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18, 7, 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Trébucq S. et d'Arcimoles C. H. (2003), Etude de l'influence de la performance sociétale sur la performance financière et le risque des sociétés françaises cotées (1995-2002), *Colloque La responsabilité globale de l'entreprise, un nouveau modèle de régulation*.

Van der Linden M. et Juillierat A.-C. (2014), *Penser autrement le vieillissement*, Editions Mardaga, Psy-Théories.

Van der Yeught C. et Bon V. (2016), Quand une innovation sociale produit de l'innovation responsable, *Revue Française de Gestion*, 42, 255, 27-40. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00030>

Verstraete T. et Jouison-Laffitte E. (2010), Le business model : une quête de sens et un outil pour la pédagogie et la pratique de l'entrepreneuriat, *Pour*, 204, 1, 39. <https://doi.org/10.3917/pour.204.0039>

Verstraete T., Kremer F. et Jouison-Laffitte E. (2012), Le business model : une théorie pour des pratiques, *Entreprendre & Innover*, 13, 1, 7. <https://doi.org/10.3917/entin.013.0007>

Villani C. (2018), *Qu'est-ce que l'intelligence artificielle ?*

Weppe X., Warnier V. et Lecocq X. (2013), Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources, *Revue Française de Gestion*, 39, 234, 43-81. <https://doi.org/10.3166/rfg.234.43-81>

Williamson O. E. (1974), The Economics of Antitrust: Transaction Cost Considerations, *University of Pennsylvania Law Review*, 122, 6, 1439-1496.

Yunus M. (2007), *Vers un nouveau capitalisme*, Paris, Le Livre de Poche.

PARTIE 2.

CAS PÉDAGOGIQUES

AVERTISSEMENT

Les cas présentés dans ce numéro de *Recherche et Cas en Sciences de Gestion* décrivent des situations réelles d'organisations mettant en jeu des problématiques de sciences de gestion.

Chaque auteur en propose un éclairage à travers des thèmes propres à sa discipline de prédilection. Ce n'est certainement pas le seul que l'on peut concevoir.

Pour les lecteurs désireux d'approfondir la vision de l'auteur, une correction détaillée peut être consultée dans l'espace réservé aux abonnés sur le site web de *Recherche et Cas en Sciences de Gestion* (<http://abonnement.revuecasgestion.com>).

INOV'ON

OU LES DILEMMES D'UNE ENTREPRISE LIBÉRÉE

Marcos LIMA

Skema Business School / Université Côte d'Azur
marcos.lima@skema.edu

Michel DALMAS

*Léonard de Vinci Pôle Universitaire,
Research Center, 92916 Paris la Défense,
France*
michel.dalmas@devinci.fr

RÉSUMÉ

Cette étude de cas décrit les transformations organisationnelles du groupe Inov'On, créé à partir d'une PME innovante, prestataire de services et de dépannage pour les flexibles hydrauliques sur site (ex-Chronoflex). Le groupe est dirigé par Alexandre GERARD. Durant ces dernières années, Alexandre a diversifié son groupe et démultiplié sa taille ; néanmoins, il a rencontré de nombreux obstacles liés à la transformation de la stratégie, de la structure et de la culture des organisations en jeu. Ce cas invite à la réflexion sur les limites et les possibilités du modèle de l'« Entreprise Libérée », du point de vue de la motivation organisationnelle, de la flexibilité structurelle (agilité organisationnelle) et de la gestion des connaissances en matière d'innovation.

Mots-clés : Entreprise libérée, motivation, agilité organisationnelle, innovation.

ABSTRACT

This case study describes the organizational transformations of the Inov'On group, created by Alexandre GERARD. Started as an innovative SME providing on-site hydraulic hose service (ex-Chronoflex) services, Inov'On has multiplied its activities and scope in the past few years. Nevertheless, Alexandre had to overcome several obstacles in his struggle to transform his group's strategy, structure and culture. The case invites us to reflect on the limitations and possibilities of the "F-Form Company" (also known as "Liberating Leadership") model from the point of view of organizational motivation, structural flexibility (organizational agility) and knowledge management for innovation.

Keywords: F-form Company, self determination, organizational agility, innovation.

L'HISTOIRE D'UNE RÉINVENTION

Avant de fermer la porte de son bureau et de partir pour quelques jours de congés en cette fin de l'année 2013, Alexandre GERARD réfléchissait sur le destin de Chronoflex, sa petite entreprise de dépannage de flexibles hydrauliques, implantée dans la banlieue de Nantes. Cela faisait maintenant presque deux ans depuis ce jour fatidique, resté dans tous les esprits des employés, le 7 janvier 2012, jour comparé plus tard à un « saut en parachute ». C'était, quelque part, une nouvelle naissance, le véritable anniversaire de la création de la PMI¹. Ce jour là, il annonçait à ses employés les principes de la création de l'Entreprise libérée, changeant ainsi toutes les règles du jeu « hiérarchique » suivi depuis des années par ses collaborateurs et par lui même. Frappé de plein fouet par la crise du BTP depuis l'année 2008, Chronoflex avait un besoin urgent de changement, et nul n'en doutait. Mais les salariés réunis ce samedi là pour la « grand messe » annuelle ne pouvaient pas imaginer la taille du défi que leur patron allait leur proposer. Alexandre se souvenait encore des mots du discours prononcé à destination du personnel, à cette occasion :

« Vous savez, le porte-avion qui a démontré sa parfaite 'inagilité' durant la crise ? Nous allons le mettre à la casse et, à la place, nous allons construire une armada de speed-boats (hors-bords !) »

Alexandre GERARD, L'Aventure Chronoflex²

Cela faisait alors un an et demi qu'Alexandre avait fait connaissance du patron de FAVI, Jean-François Zobrist, considéré comme l'un des précurseurs du mouvement des Entreprises Libérées de France. Alexandre était depuis galvanisé par ce nouveau concept. Le samedi 7 janvier 2012, il était enfin passé à l'acte, laissant à des groupes de travail (les fameux « speed boats ») la décision concernant le « quoi faire » et le « comment faire » pour atteindre et challenger la nouvelle vision de Chronoflex. Onze « capitaines de bateaux » furent élus pour développer les activités de ces groupes de travail, pour les treize régions couvertes. Ils se firent guider par la vision de « la passion d'entreprendre différemment pour la réussite du client » et par les quatre valeurs suivantes qui la soutiennent encore aujourd'hui :

- **La performance par le bonheur.** Il est plus efficient de trouver le point d'équilibre pour chaque individu plutôt que de lutter contre les intentions de chacun, quand bien même ces intentions sont parfois discutables. Le droit à l'erreur est donc une donnée essentielle afin de ne jamais décourager l'engagement des salariés.
- **Cultiver l'amour du client.** « S'il est vrai qu'il existe un rapport entre l'amour et la fidélité, il n'existe pas forcément de lien entre la satisfaction et la fidélité. Ainsi, les entreprises du groupe essaient de tisser une relation affective avec les clients. L'amour du client se mesure ensuite en fonc-

1. Petite et Moyenne Industrie.

2. Les déclarations verbatim dans ce cas sont extraites du livre *L'Aventure Chronoflex* selon Alexandre Gérard, sans mention spécifique.

tion de sa capacité à recommander l'entreprise et donc à s'engager pour elle » (Valtot et al., p. 108).

- **Avoir des équipes respectueuses et responsables.** Le respect des clients et des salariés est une exigence annoncée comme servant la base des relations d'échanges entre les différentes parties prenantes.
- **L'ouverture d'esprit et l'esprit d'ouverture.** L'acceptation des autres et des rythmes de chacun (en particulier par rapport aux évolutions managériales causées par Inov'On) est une nécessité absolue pour tous les salariés. Par contre, se satisfaire de l'existant sans chercher à travailler sur soi peut être aussi un élément révélateur d'une certaine forme de fermeture d'esprit, combattue par l'entreprise.

Au niveau de la culture managériale, les valeurs ou principes suivants sont mis en avant et recherchés pour tout nouveau salarié :

- **La subsidiarité.** Le principe de la subsidiarité est de considérer que « celui qui fait » connaît les solutions aux problèmes rencontrés et que nul mieux que lui ne peut trouver ces dernières.
- **Le partage.** Le pouvoir n'a pas de légitimité du fait de la rétention d'information. La notion de pouvoir ne doit pas se baser sur l'émergence de « zones d'ombre » mais au contraire l'idée selon laquelle la transparence est la base de toute relation saine et équilibrée, entre tous les salariés.
- **Le volontariat.** Chaque salarié est encouragé à prendre des initiatives et à s'engager dans le processus de libération de l'entreprise. Même si toutes les initiatives ne sont pas récompensées, le climat est celui de la recherche permanente de méthodes, d'idées nouvelles pouvant promouvoir la vitalité de l'entreprise.
- **Le contrôle doit céder le pas à l'autocontrôle.** Du fait du principe de subsidiarité, chacun est à même d'évaluer la qualité et la justesse de ses résultats et des moyens mis en œuvre pour y arriver. Le contrôle est révolu car il coûte cher, en termes de masse salariale, et car il est considéré comme étant contre-productif.
- **La culture de l'erreur.** Etre innovant et prendre des risques a son corollaire : celui de vivre parfois des situations difficiles, avec des erreurs toujours possibles. Eviter les erreurs à tout prix n'est donc pas un objectif. Par contre apprendre de ses erreurs devient une exigence au quotidien.

Malgré toutes les bonnes volontés, la première « réunion des capitaines » également responsables régionaux, a été désastreuse. En effet, les leaders venus de toute la France ne savaient pas quoi faire. Il n'y avait pas d'ordre du jour et la confusion régnait. Ceux qui survécurent à ce premier « saut en parachute », commencèrent à bien apprécier la prise de pouvoir. Les thèmes de discussion entre les capitaines allèrent des thèmes relatifs aux nouvelles formes de communication et au nouveau système de rémunération. Même s'il fut tenté de stopper la révolution qui commençait, Alexandre donna

carte blanche à ses capitaines et partit en vacances... Un équipier de Chronoflex raconte :

« Il y avait cinquante primes pour les gars du terrain. C'était une vraie usine à gaz ! Tout était primé en fait : un nouveau client, un chantier un peu différent... pour nous, c'était cinquante lignes de salaires et pour eux, c'était très difficile de s'y retrouver... » En plus ça impliquait des contrôles de contrôles de contrôles... Une vraie usine à gaz !

Les capitaines décident alors de résoudre tous les sujets selon une approche « bottom-up », en consultant tous les salariés de l'entreprise. Pour le cas de la rémunération, par exemple, ils décident d'instaurer la règle 15-15-15 : 15% de la rentabilité à titre de prime individuelle pour performance, 15% de la rentabilité mensuelle pour le speed-boat à l'équipe régionale et les derniers 15% sont repartis avec tous les collaborateurs du groupe. 99% des collaborateurs approuvent le changement et signent l'avenant à leurs contrats.

Selon les mots d'Alexandre :

« L'organisation pyramidale a démontré par le passé une redoutable efficacité. N'est-ce pas elle qui nous a permis d'atteindre le niveau de vie matériel que nous avons aujourd'hui ? Cependant est-ce qu'un système qui aboutit à un engagement des collaborateurs de 10% est un système qui a fait ses preuves en termes d'efficacité ? Ceci, sans même aborder la question des conséquences telles que burn out, mal-être, dépression, arrêts de travail ... Je n'en crois pas un mot ».

Même si certains des salariés résistèrent au changement radical de culture que cela impliquait (Isaac Getz, théoricien du modèle Entreprise Libérée, argumente que sur n'importe quel groupe humain il y aura toujours une minorité de malveillance, qu'il estime pour sa part à 3%), la grande majorité des salariés de Chronoflex étaient ravis. Un équipier commente ainsi :

« J'ai vécu la Libération comme une bouffée d'oxygène. C'est ce qui fait que je suis encore chez Chronoflex aujourd'hui. On nous laisse faire les choses, on nous fait confiance, nous sommes autonomes. Je prends vraiment du plaisir à travailler ».

Selon le nouveau système, chaque équipier décide de son objectif annuel (formation, marge, développement personnel, etc.). Chaque équipe prend un engagement annuel qui est communiqué à tous, rendant compte des résultats, devant le collectif. Un coach de la libération commente :

« Je suis persuadée ... que l'Entreprise libérée est l'avenir : la génération Y et celle d'après sont hyper demandeuses d'absence de hiérarchie, de « pourquoi », de mécanismes de collaboration, d'équipes qui se forment en fonction d'un projet où se sont les talents qui s'expriment ».

Le nouveau système de rémunération est mis en place un an après sa conception, en mars 2013. Pendant cette année-là, le chiffre d'affaires augmente de 15% et la marge est multipliée par quatre, rendant l'année 2013 comme étant la meilleure dans l'histoire de l'entreprise. Avec la croissance,

le groupe se rebaptise « Inov'on » et se diversifie. Son activité principale se décline selon deux pôles d'activité : intervention sur site BTP (quatre sous-segments d'activité) et conseil / communication (avec trois sous-segments).

Pôle intervention sur site

- **Chronoflex** est le leader en France du dépannage de flexibles hydrauliques sur site 24h/24 et 7j/7. Cette société dispose d'un réseau intégré de 180 techniciens équipés chacun d'un véhicule atelier. On compte 75000 interventions par an en Europe. Chaque intervention se réalise en moins de deux heures suivant l'appel. Chronoflex est en train de développer son réseau à l'international.
- **Chronowatt** est une filiale d'Inov'On spécialisée pour l'équipement des postes électriques. Cette entreprise est un réseau d'intervention en France pour assurer les montages de solutions sur mesure adaptées aux entreprises comme les boîtiers GPS, les caméras de recul, l'informatique embarquée, etc.
- **Chronolink** est une société qui commercialise des solutions d'optimisation des flottes itinérantes (avec des chauffeurs, des techniciens, des commerciaux en particulier) en mettant en œuvre des applicatifs mobiles (sur PDA ou sur tablettes) et en utilisant les technologies de géolocalisation en temps réel.
- **Chronobox** est la dernière entité du groupe dont la mission est d'élaborer des entités de conditionnement encore appelées « cellules modulables par infusion » procédé innovant qui présente plusieurs avantages : il s'agit d'une matière résistante aux coups avec une durée de vie plus longue. Cette cellule forme un bloc lisse et compact et présentant un aménagement personnalisé, selon les besoins. L'optimisation du poids des pièces fabriquées est également un élément essentiel dont la maîtrise représente un facteur clef de succès auprès des clients.

Pôle Conseil et Communication

- **Marge'Up** est une entité spécialisée dans le conseil opérationnel en optimisation de coûts, c'est-à-dire : la renégociation des achats, le contrôle et la formation des équipes clientes, les interventions dans tout type d'entreprise et dans tout domaine d'activité sur le territoire national grâce au savoir-faire acquis dans le secteur des achats. Un des départements de Marge'Up s'est spécialisé dans le conseil pour les achats publics. Cette unité assiste et accompagne ses clients dans leurs Appels d'Offres pour tout type de consultation, dans le respect du code des marchés publics : la rédaction du dossier de consultation des entreprises, l'analyse des offres, et le soutien administratif tout au long de la procédure.
- **Fruizz** est une agence de communication qui se revendique comme étant sérieusement décalée. Celle-ci propose de communiquer différemment

en mixant la création graphique, l'identité visuelle, la visibilité sur le web, la gestion des créations événementielles en particulier.

- **Cueilleuse d'histoires** est une Société d'Edition, dont la ligne d'édition est la mise en textes et en images d'ouvrages « Corporate » (c'est-à-dire placer l'Homme au cœur de l'entreprise, valoriser le capital humain), d'ouvrages « uniques » (c'est-à-dire « car vous êtes une femme et un homme unique ») et de recueils institutionnels (c'est-à-dire un patrimoine, une commune, une association qui racontent leur histoire).

Du point de vue de la structure, trois cercles ont été créés afin de répondre aux problèmes transversaux rencontrés par la PME : humain, business et innovation. Ces groupes d'une dizaine de personnes sont composés de volontaires de la team d'Inov'On. L'objectif de ces cercles est de réfléchir, de faire évoluer et de garantir les processus de l'organisation. Voici par exemple quelques unes des réflexions initiées au sein des différents cercles :

- **Cercle humain** : quel processus mettre en œuvre pour révéler et développer le leadership de nos équipiers ? Quel processus sont nécessaires pour permettre la gestion des augmentations de salaire, par le collectif ?
- **Cercle innovation** : quel processus pour accompagner les porteurs de projet de création d'un nouveau business dans le groupe ? Comment inspirer nos équipiers des tendances de fond qui vont bouleverser nos *business* ?
- **Cercle business** : quels processus de décisions sont-ils les mieux adaptés à notre entreprise ? Comment affecter les véhicules (neufs et d'occasion) aux nouveaux équipiers ?

Le témoignage suivant d'un équipier est le reflet des principes d'égalité, d'autonomie et de justice qui concernent l'ensemble de la structure :

« Le groupe avait besoin de mettre en place un système de revalorisation des salaires puisqu'il n'en existait pas. Nous avons donc fonctionné selon le même schéma que la première fois en interrogeant tout le monde. Le premier impératif était d'augmenter tous les salaires en fonction du coût de la vie à la condition que l'entreprise soit rentable. ... Comment faire ? Plusieurs idées ont été amenées : revaloriser selon l'ancienneté, le travail, les performances... Finalement, nous avons décidé de remercier les plus grands contributeurs de la vision. Mais qui décide de qui est méritant ? Les teams leaders ? Ce n'était pas équitable. L'atelier a donc eu l'idée de créer un « comité des sages » dans lequel chaque équipe serait représentée. Et nous avons organisé un vote sans candidat de tous les équipiers pour choisir les sages ».

D'autres instances de décision incluent également :

- **le comité stratégique (« CoStra »)** : il réunit les capitaines, les responsables des services supports et l'équipe de direction (Team Inov'on). Ses membres se retrouvent une fois par an pour discuter de la stratégie du groupe pour l'année suivante ;
- **l'assemblée mensuelle des capitaines** : il réunit par groupe de 8 (selon un principe de roulement les 29 groupes existants). De niveau tactique, ils

doivent se positionner sur les actions à mener pour développer la stratégie définie en « CoStra ».

- **les groupes de décision.** De caractère opérationnel, ces groupes peuvent être formés *ad hoc* pour discuter des décisions comme « Quel type de camion faut-il acheter l'année prochaine ? » ; au bout de plusieurs sessions « d'intelligence collective » il doit trouver une solution pertinente aux questions ainsi soulevées.

Un équipier se réjouit de cette nouvelle structure :

« Avant, Chronoflex prenait une décision et disait aux techniciens : « c'est comme ça et pas autrement ». Maintenant, c'est complètement différent. Pour prendre des décisions, la première étape, c'est d'en référer aux capitaines. Nous, nous en discutons avec nos équipiers pour, ensuite, remonter les informations en « Assemblée capitaines » et prendre les décisions. Après chaque réunion, je fais un retour à l'équipe par rapport aux décisions prises et à ce qui s'y est dit ».

La flexibilité structurelle est réfléchie au sein de l'aménagement du siège. Les bureaux sont en permanente transformation à la recherche d'une solution adaptée à la nouvelle façon de travailler des groupes. Les bureaux individuels ont été supprimés, donnant de la place à des « open spaces » qui se modifient en fonction des décisions du groupe de travail. Un programme de télétravail permet désormais à de nombreux salariés de travailler chez eux.

De plus, les équipes procèdent désormais elles mêmes aux recrutements des membres de l'équipe, avec le soutien du référent RH qui n'a pas de pouvoir décisionnaire. De même faut-il concevoir les autres fonctions support chez Inov'On comme celle des référents « commerce », « sécurité », et « concurrence ». Chacun de ces cadres anime la communauté dont il a l'obligation et permet d'apporter son soutien et son expertise, à l'ensemble des équipes du groupe.

Le style de management repose sur la responsabilisation et l'autocontrôle. Chacun dépend d'une équipe et toutes les décisions essentielles sont prises à ce niveau là. Chacun est donc libre de s'organiser comme il le souhaite, à condition d'en référer aux membres de son équipe et d'apprendre « à donner pour recevoir ». Tout est donc basé sur l'échange et la confiance renouvelée.

Les TICs sont davantage employés au niveau des processus de production que pour la création de vraies plateformes de gestion de la connaissance. Depuis longtemps, Inov'On intègre le concept du « juste à temps » et utilise des systèmes informatisés, digitalisés, allant de la prise des demandes des clients en plate forme téléphonique, au dépannage, à l'envoi des factures, et le maintien d'une relation client très personnalisée. L'expérience client doit rester la source même de la réussite commerciale et chacun « démontre son engagement personnel à travers l'amour du client ». Même le budget, autrefois pièce centrale du jeu de décision, n'échappe pas à cette souplesse. Il est devenu un outil flexible, qui peut évoluer au gré des

changements de l'environnement externe, et qui permet d'expérimenter de nouvelles solutions.

Toutes ces mesures aboutissent, par un sens de l'amélioration continue et du développement personnel. Selon un équipier :

« Avec la Libération, mon métier et mon rôle ont énormément évolué au sein du groupe. Mes outils de travail aussi ont changé. C'est surtout leur sens qui a évolué... Face à toute nouvelle opportunité nous sommes prêts à changer de route, pourvu que la nouvelle voie se présente plus prometteuse ».

NOUVELLE CRISE, NOUVEAUX DÉFIS

Fin 2013, soixante nouveaux employés sont recrutés par les co-équipiers. Recrutements souvent réalisés dans la précipitation et avec assez peu de critères. Ainsi, il y eu de nombreuses « erreurs de casting », ce qui fit perdre beaucoup d'argent à l'entreprise. De plus, la perspective des élections municipales début 2014 paralysera une grande partie des chantiers, avec le gel de l'investissement, dans l'attente des résultats des élections.

La team « Inov-on » est inquiète, car ses membres savent que l'avenir du groupe est entre les mains de techniciens. Sauront-ils réagir pour relancer l'activité ? Auront-ils la flexibilité nécessaire pour restructurer les équipes selon les fluctuations du marché ? Avec les nouveaux recrutements, beaucoup de « parachutiste » jeunes furent recrutés, avec très peu d'expérience. L'Assemblée Capitaine n'avait finalement que deux ans d'existence. Saurait-elle réagir à la situation d'urgence ? Les mois de mai, juin, juillet 2014 s'écouleront sans réaction. C'est de l'immobilisme dont il s'agit, plus que d'agilité.

« C'est comme si nous avions emmené tous les équipiers de l'entreprise pour un grand saut en parachute. Au sol, nous avons pris le temps de leur expliquer : « Nous allons monter à 4000 pieds et sauter. À ce moment-là, après quelques secondes, vous tirerez sur la sangle pour ouvrir votre parachute, sinon, vous vous écraserez ». Tous répondent qu'ils ont compris. L'avion décolle avec tout le monde à son bord et, à l'altitude prévue, les équipiers sautent dans le vide. Nous [les vétérans de l'entreprise], nous savons ce qu'il faut faire, car nous avons déjà sauté. ... Mais l'immense majorité ne comprends pas. Les [nouveaux] équipiers ne bougent pas ne se rendant pas compte du danger ... Si nous tirons sur leur sangle, alors on les sauve mais ils n'auront rien appris. Trouver le juste milieu n'est pas simple ». Alexandre Gérard.

Alexandre ferme la porte de son bureau et part pour des vacances de fin d'année. La vie post « libération » est loin d'être un long fleuve tranquille...

Références

Getz I. (2009), *Liberating Leadership: How the Initiative-Freeing Radical Organizational Form Has Been Successfully Adopted*, *California Management Review*, 51, 4, 32-58.

Valtot A. et Gérard A. (2016), *L'aventure Chronoflex, sur le chemin de l'entreprise libérée*, Editions Cueillease d'histoires, 220 p.

ANNEXES

Entreprises libérées... Alerte Générale !

*Publié par Alexandre GERARD le 6 mai 2015
sur <http://liberation-entreprise.org/e%E2%80%8Bentreprises-liberees-alerte-generale/>*

Mon inquiétude est grande... Oui mon inquiétude est grande en ce moment car je croise beaucoup de dirigeants qui m'annoncent des étoiles plein les yeux : « Je vais libérer mon entreprise, et pour commencer je vais faire ceci ou cela... »

Et si la question n'était pas « Qu'est ce que je vais faire... ». Mais plutôt : « qu'est ce que je vais laisser faire » ?

Et là on ne parle plus de la même chose ! Car pour être capable de « laisser faire » les choses, il est indispensable de se préparer personnellement.

Et oui, nous « les chefs d'entreprise » sommes des hommes d'action, et là il s'agit d'agir par... le non agir, comme l'explique si bien Jean-François Zobrist l'ancien patron emblématique de la fonderie FAVI qui est la 1^{re} société libérée en France.

Et donc se préparer à libérer son entreprise c'est surtout se préparer à accueillir tout ce qui va arriver, et surtout ce que l'on n'a pas prévu !

Le second piège qui s'ouvre grand sur le chemin de ces entrepreneurs est la communication !

Combien d'entre nous tombent dans ce piège de vouloir annoncer très vite, trop vite, le grand soir à leurs équipes : « Nous allons désormais devenir une entreprise libérée ! »

Or, un changement de culture d'entreprise ne se décrète pas, cette mutation est longue et prendra souvent plusieurs années.

Quelle réaction peuvent avoir les équipiers qui chaque jour, durant de longs mois, constaterons le décalage entre le discours et la réalité qu'ils vivent ?

Quelle pression le boss se mettra-il alors pour tenter de réduire ce fossé. Combien d'erreurs naîtrons de ce contexte ?

Au final, je suis convaincu qu'il existe 2 batailles à mener lorsque l'on souhaite engager son entreprise sur le chemin de la libération :

- Une grande bataille : celle qui faut mener d'abord sur soi et plus particulièrement son ego.
- Une autre bataille : celle qui consiste à initier la transformation de l'entreprise. Cette seconde bataille ne peut commencer que lorsque la 1^{ère} est gagnée.

L'entreprise libérée n'est pas et ne sera jamais une mode pour une simple raison : Le changement personnel nécessaire a engager est lui irréversible !

J'aimerais enfin partager avec vous 4 idées qui résonnent en moi lorsque je regarde ce chemin que nous avons parcouru depuis 5 ans chez InovOn :

- Ce dicton africain : « Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin »
- Cette posture Grecque : « Si je veux que ça change dans mon organisation, que suis-je prêt à changer d'abord en moi ? »
- Cette phrase de Richard Teerlink, patron libérateur de Harley Davidson : « C'est n'est pas que les gens n'aiment pas changer, c'est que les gens n'aiment pas qu'on les change. »

Et enfin cette idée incompréhensible tant que l'on a pas été confronté à cette situation : « Que d'efforts il faut faire pour ne pas agir ».

« Révolutionner une grande entreprise... C'est possible ? »

*Publié par Alexandre GERARD le 13 novembre 2014
sur <http://liberation-entreprise.org/revolutionner-une-grande-entreprise-cest-possible/>*

Nous savons tous que les difficultés, pour une PME, dans l'appréhension d'un basculement vers l'entreprise libérée sont souvent liées à :

- l'ego du dirigeant
- l'environnement culturel de nos entreprises

Et pourtant chaque jour nous découvrons un peu plus de nouvelles PME qui ont décidé de basculer.

Mais qu'en est-il des grands groupes ?

Est-il envisageable de basculer une entreprise de 10 000, 50 000 ou 100 000 salariés ?

Nous pensons que OUI ! Mieux encore nous sommes certains que c'est possible.

Nous saluons donc au passage le courage dont font preuve nombres d'entreprises de la galaxie Mulliez.

En accord avec les valeurs profondes de cette famille, de nombreuses enseignes s'engagent chaque jour sur ce chemin. Si pour notre part nous avons découvert cette renaissance dans la douleur, nous sommes convaincus que ce n'est pas un passage obligé.

De même, nous savons que chaque entité trouvera son chemin et fera sa révolution avec son propre ADN.

Voici quelques réflexions qui nous paraissent des points de passages intéressants lorsque l'on souhaite faire basculer un grand ensemble :

- La bénédiction du Boss : Même si le boss ne mène pas directement la bascule, il paraît fondamental qu'il en comprenne tous les enjeux, toutes les

conséquences et qu'il donne son assentiment définitif à l'opération, important car il aura très vite son rôle à jouer !

– L'électrochoc : Simple à réaliser, il suffit de réunir le top management du groupe (comprenant les unités opérationnelles) et de faire témoigner, Isaac GETZ et/ou quelqu'un ayant vécu une transformation identique.

– La cloche protectrice : A la fin de la conférence, si l'œil du PDG pétille (et oui son langage corporel sera important à la fin de cette intervention), il y aura souvent 10 ou 20% des *top managers* des Business Unit qui seront séduits et voudront en savoir plus. L'idée est de leur proposer le deal suivant :

- « Tu veux t'engager ? Banco, pour te faciliter la tâche et te donner le temps nécessaire, nous te proposons de te mettre toi et ta Business Unit sous cloche, tu seras ainsi protégé des interactions du groupe, de l'organisation matricielle, de la pression interne. »
- « Tu disposeras avec tes équipes de tout le temps qu'il te faut pour te nourrir et réfléchir à la meilleure manière de préparer la libération de tes équipes »

– La cloche bis : Au cours des mois, des années qui suivront, il est à peu près certains que la protection de la cloche sera mise à mal ; c'est là qu'entre en jeu le boss. Seul lui pourra réitérer son engagement à protéger durablement cette mutation et mettre à l'abri cette équipe du contrôle interne.

– Et après ? Nous pouvons imaginer, qu'au bout d'1, 2, ou 3 ans, la révolution commence à révéler ses 1ers effets concrets. Il sera temps alors, de lever la cloche protectrice et de partager avec tout le groupe les résultats obtenus. Il y a fort à parier que de nombreuses nouvelles équipes voudront s'engager elles aussi dans cette révolution. La contagion pourra se faire alors petit à petit en profitant du principe de séduction, tout en respectant chacun dans ses choix.

Et pour les salariés ? Rien n'empêchera un salarié qui n'est pas à l'aise dans une organisation « libérée » de demander une mutation interne dans une unité fonctionnant sur des principes classiques. Idem dans l'autre sens !

Entreprises libérées, agiles et génération Y et Z

Article écrit par Patrice Fornalik et publié par Les Echos Le 30/03/2016 sur <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-155705-entreprises-liberees-agiles-et-generation-y-et-z-1210373.php?2EWfrkKMat6hKKpf.99>

Les entreprises traditionnelles ont beaucoup de mal à séduire les jeunes. Des modèles d'organisation alternatifs émergents ont-ils de meilleurs arguments ?

Les entreprises agiles, libérées bouleversent la sphère professionnelle en proposant un modèle d'organisation non hiérarchique, plus proche d'un réseau distribué du style d'internet.

Cette évolution récente amène son lot de questions et d'interrogations et provoque pas mal de résistances. Par ailleurs les entreprises classiques ont de plus en plus de mal à séduire les jeunes et à leur donner envie de venir vers eux.

Comment en sommes-nous arrivés là ?

Tout démarre avec une génération Y, [petite]fille des baby-boomers. Cette génération s'illustre par le fait qu'elle a subi bon nombre de changement majeur de sociétés. Cette génération est la première pour laquelle la mondialisation est devenue une réalité, grâce à internet, il y a maintenant moins de différence de valeurs ou d'aspirations entre deux personnes de 30 ans à l'autre bout du monde, qu'entre deux personnes d'un même pays de 30 ans et 55 ans.

Les Y ont grandi avec une peur omniprésente du chômage et une préoccupation grandissante des enjeux écologiques. Cette génération a grandi dans un monde aux ressources vues comme limitées et fragilisées par les générations précédentes.

Bébés de la précarité, ils ont dû se raccrocher à des valeurs fortes comme la transparence, l'ouverture et l'adaptation permanente à l'environnement. Cette génération aux illusions de grandeur et de contrôle perdues, s'est vue confier un outil pour l'aider dans son adaptation au contexte de frugalité et de mondialisation, un cerveau externe.

Grâce aux téléphone et internet, cette génération a bénéficié pour la première fois de la possibilité, d'accéder à la connaissance immédiate. Toutes les informations sont trouvables rapidement et il est facile de les comparer, de les croiser pour éclairer ses choix. Ceci a transformé la façon qu'elle a d'appréhender le monde qui l'entoure et le monde professionnel n'y échappe pas.

Les Y ont développé de manière générale une relation singulière avec le monde de l'entreprise. Celle-ci se caractérise par une aversion vis-à-vis d'une hiérarchie perçue comme non légitime et qui a conduit le monde là où il en est. Cela se matérialise par une volonté de réinventer un monde différent, en rupture avec l'existant vu comme une impasse.

Les fausses promesses d'un progrès pour tous ont conduit à une perte d'illusion et de confiance envers l'entreprise. Cela a conduit les Y à préférer la passion plutôt qu'une fausse sécurité de l'emploi ou une fausse réussite matérielle au détriment des autres.

Ceci explique pourquoi l'entreprise traditionnelle a bien du mal à séduire cette génération. De fait, les Y sont exigeants et n'envisagent l'entreprise que dans le mode d'une collaboration sur une base d'égalité de droits et de devoirs.

La génération Z des moins de 20 ans, fille de la génération X, peut-elle sauver l'entreprise traditionnelle ?

Les enfants de la génération X ont vu leurs parents subir de pleins fouets le chômage de masse et n'ont pas du tout l'intention d'être dans le même mode sacrificiel qu'eux vis-à-vis du travail. Quand on leur demande comment ils perçoivent le monde de l'entreprise, ils parlent d'un monde cruel et sans pitié. Si on leur demande ce qu'ils feront plus tard, ils répondent à plus de 50 % qu'ils seront entrepreneurs.

Conscients que dans ce monde en perpétuelle évolution, ils devront faire une dizaine de métiers différents, ils préfèrent être l'instrument de leur propre réalisation et souhaitent ne compter sur personne pour cela. Même le système éducatif est remis en question, à quoi pourrait bien servir de longues études alors que 50 % des métiers disparaîtront d'ici à 15 ans et que 50 % des nouveaux métiers n'existent pas encore.

Les Y et les Z partagent une même vision de l'entreprise, ils ont mis leurs valeurs au-dessus de la peur du changement. Ils préfèrent gagner moins, mais faire des choses qui leur plaisent, ils souhaitent agir avec du sens, s'accomplir avant de réussir et se moquent bien plus que leurs aïeux du regard des autres.

On est passé en 25 ans d'une génération X construite sur la subordination, à une génération Y basée sur la collaboration puis à une génération Z qui souhaite l'auto construction.

Les entreprises agiles, libérées peuvent-elles changer les choses ?

Revenons un instant, sur les fondements de ces entreprises :

Elles défendent le concept d'intra-preneur basées sur les valeurs auto-organisation et auto détermination.

Elles proposent de ramener la compétence de celui qui fait de manière centrale dans l'entreprise et de redonner du sens à l'action.

Elles proposent la transparence et l'égalité de traitement pour tous les acteurs de l'entreprise. Elles basent leur création de valeur sur la mixité et l'interrelation.

Enfin les mettent le développement de talents et des compétences et des envies de chacun comme un moyen de répondre aux enjeux d'innovation et d'adaptation permanente.

Cela ne sera peut-être pas suffisant, mais dans la mesure où ses structures sont aussi en évolution permanentes, le seul fait de laisser à ces générations la possibilité et l'envie d'y rentrer est une autorisation à les laisser inventer la suite de l'histoire.

Dans tous les cas, les Y et les Z représentent déjà 45 % de la population française et presque autant des actifs, cet avenir et ce pouvoir leur appartiennent d'ores et déjà.

Itinéraire d'un patron qui ne voulait pas être chef

Article publié par Amanda Castillo sur le site « Le Temps » le 11 mai 2017, disponible sur <https://www.letemps.ch/economie/2017/05/11/itineraire-dun-patron-ne-voulait-chef>

Dans « Le patron qui ne voulait plus être chef » récemment paru aux éditions Flammarion, Alexandre Gérard, l'un des principaux acteurs de « l'entreprise libérée », raconte comment il a abandonné sa posture verticale de patron « omni-sachant, omnipotent » pour adopter humblement celle d'une oreille à l'écoute.

Dwight Morrow avait coutume de dire : « Il y a deux catégories d'hommes : ceux qui veulent être quelqu'un et ceux qui veulent faire quelque chose. » Alexandre Gérard, auteur du livre *Le patron qui ne voulait plus être chef* (Ed. Flammarion), se situe dans cette seconde catégorie. En 2009, à la tête d'une entreprise menacée par le dépôt de bilan, il réalise que sa façon de diriger n'est pas adaptée à une grosse PME confrontée à une crise économique majeure et décide donc de révolutionner son mode de management. Désormais, Chrono Flex se passera d'organigrammes, de pyramides factices d'ego inutiles, de contrôles de qualité, de services d'expédition, de ressources humaines, de reporting, de réunions qui ne servent à rien sinon à caresser la mégalo du chef, bref, en un mot, de toutes les « machines à fliquer » qui cassent l'agilité de l'entreprise.

Au nom de quel principe ? L'homme est bon. Il aime naturellement le travail autant que le loisir. Mieux : lorsqu'il est placé dans des conditions adéquates, il y voit un moyen d'épanouir sa créativité et il recherche les responsabilités. « La plupart des patrons font le pari opposé, à savoir que l'homme est foncièrement mauvais » note Alexandre Gérard. C'est la raison pour laquelle ils verrouillent le local à fournitures, installent des mouchards et des pointeuses et paient des gardes-chiourmes pour traquer la baisse de cadence du paresseux. A supposer toutefois qu'il soit bon, que d'argent gaspillé à fliquer, à payer les salaires de tous ces gens qui coûtent de l'argent – le sous-chef, le sous-sous-chef – sans rien rapporter ».

Il ajoute que cet argent peut être mieux employé. « Seuls 3% des individus trichent et ne respectent pas les règles du jeu. Arrêtons de manager pour les seuls 3%. Les brebis galeuses en profiteront ? Sans doute. Mais elles pèseront toujours moins lourd dans la colonne des « dommages » que les coûts délirants d'une structure conçue à seule fin de les empêcher de nuire. »

S'engager sur le chemin de la libération

Comment s'engage-t-on sur le chemin de la libération après des années d'infantilisation ? Dans un premier temps, Alexandre Gérard a demandé à ses salariés de dresser la liste des dysfonctionnements de l'entreprise. « Des différents services du siège, en passant par les équipes de terrain, sont remontés des centaines de Post-it, dit-il. PC à la ramasse, manque de licences logicielles pour bosser à plusieurs en même temps, photocopieuse en panne... Très rapidement, nous (avons ramassé) les « cailloux dans les

chaussures » qui empêchent de bien faire le travail et (avons tout mis en œuvre) pour libérer les gens de ces irritants qui suffisent à pourrir le quotidien. »

Passer du pouvoir du père au pouvoir des pairs

Dans un deuxième temps, Chrono Flex – ce vaisseau amiral si lourd à piloter, où les ordres venus d'en haut ne parvenaient plus à mobiliser les troupes qu'au prix d'une dépense d'énergie démesurée – a été remplacé par une flottille de petits bateaux autonomes et véloce : les équipes. L'objectif ? Passer du pouvoir du père au pouvoir des pairs. « Dans l'entreprise libérée, « c'est celui qui fait qui sait ». C'est donc à chaque équipe qu'il revient de gérer ce qui, dans une entreprise classique, est dicté par la hiérarchie : recrutements, investissements, budgets annuels et objectifs. On voit là s'inverser les rôles traditionnels : aux hommes de terrain le choix des objectifs et de la stratégie, aux directeurs d'antan la mission de tout mettre en œuvre pour répondre aux vœux de leurs équipiers. »

Si chaque équipe mène son activité comme elle l'entend sans avoir à en référer à un supérieur hiérarchique, elle n'est pas pour autant dépourvue d'un team leader. Tout bateau a besoin d'un capitaine. Egal de ses coéquipiers, celui-ci effectue les mêmes tâches et n'a aucun ordre à leur donner. Son rôle est d'animer le groupe afin que l'équipe, collectivement, réalise la meilleure performance au service de la vision, dans le respect des valeurs de l'entreprise, en y prenant plaisir.

Comment s'effectue le choix d'un tel capitaine ? Une fois encore, c'est aux équipiers qu'il incombe de décider qui sera le plus apte à remplir cette mission. Pour que l'élection ne se mue pas en campagne électorale – l'ambition personnelle et l'ego faisant mauvais ménage avec le collectif – le capitaine n'est jamais candidat. Le mandat est en outre d'une durée de trois ans, afin d'éviter que ne se constituent des baronnies.

Reste qu'être un bon mécanicien ou un excellent comptable ne prépare pas à la posture de capitaine. Comment animer sans être chef ? Comment se mettre au service du collectif sans devenir son esclave ? Pour Alexandre Gérard, le moyen d'éviter ces écueils est simple : chaque team leader doit lui-même bénéficier d'une initiation au coaching. « Ce n'est qu'une fois coaché qu'il peut adopter, quand il le juge nécessaire, la posture basse, non hiérarchique, qui lui permettra de révéler pleinement ses équipiers ».

Renoncer au pouvoir

Quid des managers intermédiaires, ceux qui se sont battus pour grimper les échelons de la pyramide en payant de leur personne ? Comment continuent-ils d'exister quand leur plus grande fierté était de savoir décider à la place des autres ? Eux aussi doivent être coachés, répond Alexandre Gérard. « Il nous aura fallu près de deux ans pour comprendre que, sans coaching, nos managers ne pourraient changer de regard. Dès qu'ils ont pu se faire accompagner, recouvrant leur sérénité, petit à petit ils ont appris à lâcher

prise et tous ou presque sont parvenus à reconstruire leur job. Une étape décisive dans notre transformation ».

Quitter sa boîte, pour la libérer de soi

Pour prouver à ses salariés qu'il n'avait pas menti et que son entreprise était bel et bien entrée dans une nouvelle ère, l'ère de la confiance, Alexandre Gérard a enfin décidé de s'en aller en leur laissant les clés. « A chaque « leader libéré » ses gestes symboliques. Certains arrachent les pointeuses, d'autres distribuent des battes de base-ball et proposent aux équipes de briser toutes les caméras de surveillance de l'usine. Moi, je suis parti faire le tour du monde pour démontrer que je savais vraiment faire confiance. » L'histoire se termine bien. En son absence, le chiffre d'affaires du groupe a grimpé de 15%. Quelques crises et années plus tard, non seulement elle n'avait licencié personne, mais elle avait recruté à tour de bras. L'entreprise libérée sauvera-t-elle le monde ? « En tout cas, elle fait indéniablement et résolument sa part », conclut Alexandre Gérard.

ADAM

UNE PME FRAPPANT À L'ENTRÉE DU PARADIS DU REPORTING INTÉGRÉ

Stéphane TRÉBUCQ

Université de Bordeaux

stephane.trebucq@u-bordeaux.fr

Elisabetta MAGNAGHI

Université catholique de Lille

elisabetta.magnaghi@univ-catholille.fr

RÉSUMÉ

Lauréat de nombreux prix en responsabilité et innovation sociale, ADAM est une PME d'une cinquantaine de salariés, spécialisée dans la fabrication de packagings pour le secteur des vins et spiritueux. Implantée dans la région bordelaise, avec un autre site de production à Reims, sa proximité avec la forêt des Landes est un atout majeur. Elle tente toutefois de se différencier, face à une concurrence agressive de pays étrangers. En 2014, son dirigeant a souhaité s'engager plus avant en publiant un premier rapport RSE. L'évaluation ISO 26000 et la possibilité d'un passage à un rapport intégré pourraient constituer les prochaines étapes envisagées.

Mots-clés : responsabilité sociale, développement durable, ISO 26000, GRI, rapport intégré.

ABSTRACT

ADAM has won many prizes and awards for its sustainable and social innovation achievements. This company operates in the wine and spirit sector, with a production of packaging for bottles. Located close to Bordeaux, with another small production site in Reims, the plant has a strategic position next to one of the biggest forests in Europe ("Les Landes"). In the meantime, the strong economic competition pushes to adopt a differentiation strategy. In 2014, the owner and manager of the company has also decided to publish a social responsibility report. The next steps are now the ISO 26000 implementation, and a possible disclosure of an <IR> (integrated reporting).

Key words : Social responsibility, sustainable development, ISO 26000, GRI, integrated reporting.

PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE ADAM

Depuis 1880, l'entreprise ADAM est spécialisée dans la fabrication d'emballages principalement en bois pour le secteur des vins et spiritueux. Sa production en fait le premier fabricant en packaging bois, avec une capacité de production unique en Europe. L'entreprise dispose de deux sites industriels. Le premier tout récent, est implanté dans la région bordelaise, avec une nouvelle usine située à Sainte-Hélène (annexe A1), et concentre l'essentiel de la production. La proximité avec la forêt des Landes est la marque d'un fort ancrage territorial constituant un atout majeur en termes d'approvisionnement et de logistique, mais aussi en termes d'image et de prestige. L'entreprise se réclame notamment du « Made in France », et même le « Made in Aquitaine », en offrant « une production 100% française ». Un second site, beaucoup plus modeste en capacité, emploie à Reims, dans la région champenoise, une équipe de quatre salariés.

L'entreprise est dirigée par Jean-Charles Rinn, ancien ingénieur du groupe LVMH, qui possède l'intégralité des parts depuis son rachat en 2009.

Jean-Charles Rinn déclare ainsi :

Avec un collègue de LVMH nous avons décidé de nous lancer dans une aventure plus humaine et nous avons acheté ADAM en 96 à travers une LBO (Leverage Buy-Out). Nous avons acheté cher et donc nous n'avions pas une grosse capacité d'investir. Entre 1997 et 2000, on a travaillé avec une petite capacité de production. En 2000 est arrivée la problématique de la globalisation avec la prospective des marchés asiatiques. À l'époque, il n'y avait pas des grosses barrières à l'entrée pour les produits dits ordinaires.

En 2005-2006 ADAM perdait de l'argent. C'était l'activité de négoce qui finançait l'activité manufacturière propre. La concurrence sur les produits standardisés était locale, sur les produits différenciés, cela a évolué depuis 2009. Dans le packaging premium, il y a une grosse barrière humaine, avec les savoir-faire des hommes et l'importance cruciale de la créativité.

Culturellement le volet social a été toujours fort chez moi. On n'a jamais été attiré par l'argent non plus et mes parents et grands-parents ont toujours travaillé pour l'avenir de leurs enfants, et pas pour leur propre plaisir ou velléités personnelles. Après j'ai bien vu que la motivation des équipes se cassait la gueule et j'ai senti que ça impactait le compte de résultat.

Après ce rachat on a remplacé un certain nombre de valeurs au centre du dispositif et on a perdu moitié moins du CA. L'objectif commun en 2009 a été de faire croûter les familles, donc on a instauré une politique d'absence de versement de dividendes aux actionnaires. Aujourd'hui on est respecté par les banques par rapport à ce qu'on a montré, par rapport à la RSE (Responsabilité Sociétale d'Entreprise). Nous avons bénéficié d'un financement de 10% du coût du bâtiment par des fonds FEDER, et par des fonds de la région sur un critère RSE avéré.

L'opération financière de rachat de l'entreprise a permis de redonner confiance en l'avenir aux salariés, alors même que certains dirigeants

avaient pu douter par le passé de l'intérêt de maintenir en France une activité industrielle accusant un coût du travail nettement plus élevé que dans certains pays émergents. Depuis lors, Jean-Charles Rinn a lancé une réflexion stratégique, l'amenant à placer les questions de développement durable au cœur de son projet d'entreprise (voir annexe B2).

L'entreprise défend des relations de partenariat privilégiées avec ses clients, en leur offrant une production sur-mesure, sans pour autant négliger la prise en compte de considérations environnementales et sociales. Cet engagement sociétal s'est notamment manifesté par le déploiement opérationnel d'outils de gestion.

Sur un plan environnemental, ADAM a tout d'abord réalisé un bilan carbone¹, lui permettant de mieux évaluer l'origine de ses émissions de gaz à effet de serre. Bien que ne relevant d'aucune obligation de comptabilisation, cette étude lui a permis de mieux comprendre ses impacts environnementaux, notamment quant au critère de réchauffement climatique exprimé en équivalent CO₂². Anticipant les évolutions futures vers un affichage environnemental des produits, l'entreprise a développé en partenariat avec l'Université de Bordeaux un calculateur, permettant d'estimer l'empreinte carbone affectant chaque produit fabriqué.

En matière sociale, l'entreprise pratique régulièrement une enquête capital humain³, afin d'apprécier les perceptions de ses salariés, et d'en tirer des pistes d'amélioration. Cette approche s'inscrit dans une philosophie globale de management responsable, restant à l'écoute attentive des salariés, tout en préservant l'anonymat des opinions exprimées. Les résultats successifs de cette enquête ont montré l'intérêt des salariés pour une évolution des modes de rémunération et de partage de la valeur. Leur sentiment également de blocage en termes d'évolution de carrière a également interpellé le dirigeant.

L'enquête capital humain a débouché sur la mise en place d'une cartographie des compétences et d'une GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et compétences), afin d'anticiper les départs en retraite ou des pertes de talents et de salariés clés. Un plan d'intéressement a été mis en place, afin de clarifier les conditions d'un partage des bénéfices. Parallèlement, le fait de privilégier des produits plus innovants est rapidement apparu comme une solution marketing cohérente avec le projet RH. Il s'agissait de développer la compétence des salariés, afin d'être en capacité de produire une offre de coffrets haut de gamme (annexe A3). Les marges plus élevées dégagées grâce à ce type de produits permettent à la fois de financer l'effort de formation préalablement consenti, mais également de satisfaire autant que

1. <http://www.associationbilancarbonate.fr/>

2. Trébucq S. (2017), Mise en place d'une comptabilité carbone à l'échelle des produits : le cas d'une PME de la filière bois, *Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, ISEOR, 118.

3. Trébucq S. (2011), A la recherche du capital humain : revue des pratiques, des modèles et application au cas d'une PME française, in Walliser E. et Bessieux-Ollier C., *Le capital immatériel de l'entreprise : Défi pour les comptables et les managers*, Editions EMS, 97-115.

faire se peut les attentes en termes de responsabilités, d'autonomie dans le travail et d'augmentation des rémunérations.

Désormais, quelque 20 % de la production annuelle d'ADAM est consacrée à des produits nouveaux. Un service dédié à l'innovation et au design a été renforcé, afin d'engager l'entreprise dans une dynamique d'innovation continue (annexe A2).

J.D. responsable du service R&D déclare :

En 2009, quand JC a repris l'entreprise, il a redonné un caractère local, français, etc. et tout ce qu'on a mis en place depuis cette période-là ça a porté beaucoup de fruits, et aujourd'hui on récolte tout ce travail-là, et du coup on n'a pas besoin de prospecter. Autour de cette pensée de production locale, il y a eu aussi tout ce qui s'est greffé autour, en termes de responsabilité, de bilan carbone et c'est à ce moment-là qu'on a commencé à travailler sur ces sujets là... On est resté à la fois ancré sur la fabrication locale, et la valorisation de notre savoir-faire qui est historique ; bosser local, c'est aussi être aperçu comme des gens qui font attention. L'innovation aujourd'hui nous conduit à réfléchir à une deuxième vie du produit... Créer un besoin sur l'axe vin et spiritueux, avec l'axe de la seconde vie. Le changement de paradigme consiste dans la capacité à inventer des produits en bois, et pas seulement sur les vins et spiritueux. Le lien entre innovation et RSE se fait sur le bois, et les produits de seconde vie, la provenance du bois, les produits écologiques, (...) penser la seconde vie de l'objet pour faire mieux au niveau environnemental. (...) 10-15 % de la production annuelle sont des nouveaux produits.

La politique d'innovation est déclinée en quatre axes principaux. Le premier est dédié à « l'innovation produit », avec une capacité de production accrue, capable d'opter pour de grandes ou petites séries (annexe A5). Le bureau de design, recherche et développement, privilégie des solutions à la fois techniques et innovantes, mais également esthétiques. Le second axe est de nature technologique, avec une stratégie de renouvellement régulier de l'appareil de production, afin d'améliorer chaque étape du processus de fabrication : scierie, usinage, impression, assemblage, finition. Le troisième axe consacre la dimension environnementale des innovations. Celles-ci reposent en premier lieu sur une politique d'achats responsables, liés à une ressource bois limitant les émissions carbone liées non seulement aux transports, mais également aux consommations énergétiques. La conception du nouveau bâtiment de l'usine de Sainte Hélène participe également à cette performance énergétique globale. L'intérêt porté à la gestion des déchets s'ajoute à ces efforts significatifs d'investissements. Finalement, le quatrième et dernier axe d'innovation retenu correspond au domaine social. Fort pertinemment, le dirigeant n'a pas retenu exclusivement l'innovation-produit comme axe de développement. Il a en effet élargi ce concept à d'autres dimensions, notamment sociales et organisationnelles. L'entreprise ne peut en effet envisager de réussir sans une mobilisation de ses salariés et leur adhésion à un projet collectif. Les enquêtes « capital humain », comme système de veille sociale et d'écoute des salariés, ont été étendues

à des séances collectives de travail, avec des sondages « flash ». Le nouveau courant de « libération d'entreprise » a notamment particulièrement intéressé le dirigeant, et a fait l'objet d'une discussion avec les salariés (voir aussi l'annexe A6). L'entreprise ADAM revendique davantage l'image d'une « entreprise humaine »⁴, que celle d'entreprise libérée⁵. L'optimisation de l'appareil de production consacré à des séries longues ou beaucoup plus courtes nécessite également un effort de réflexion collective et d'adaptation personnelle des salariés.

D'une manière générale, le lien entre le projet stratégique de l'entreprise et son capital humain, s'opère par le biais de l'innovation, et de la nécessaire créativité, dont l'ensemble du personnel doit faire preuve. Sur le site web de l'entreprise, on peut notamment lire « Dans une économie reposant de plus en plus sur l'immatériel, la compétence, la capacité à travailler en équipe et la créativité des salariés sont devenus des facteurs clés de succès ». L'importance d'écouter, de questionner et de se concerter apparaît cruciale pour pérenniser l'entreprise. Cette forte orientation sur les capacités d'innovation a permis à Adam de se faire remarquer par la BPI (Banque Publique d'Investissement) France Excellence, rassemblant un réseau de plus de 2000 entrepreneurs français sélectionnés pour leur capacité de développement.

En 2012, l'entreprise a également été reconnue par l'Etat, avec la distinction d'« Entreprise du Patrimoine Vivant ». Ce label distingue les entreprises françaises aux savoir-faire artisanaux et industriels d'excellence, animées par des valeurs communes : adaptabilité, réactivité, innovation, passion du métier. L'obtention de ce prix ouvre également des perspectives de tourisme industriel, permettant aux salariés de l'entreprise de rencontrer un public intéressé, et d'expliquer leur métier à une plus large audience. Pour l'heure, la participation à la première édition des journées des savoir-faire d'excellence a permis d'établir un contact direct avec les élus de la commune d'implantation récente, à Sainte-Hélène, ainsi qu'avec l'environnement proche des collaborateurs, constitué des amis et des familles des salariés.

Sur la partie « excellence produits », l'entreprise est également soucieuse d'intégrer, dans ses emballages, des bois issus de forêts gérées d'une manière durable. Selon la méthode du transfert du pourcentage moyen, la part d'approvisionnements en matières premières certifiées s'élève à 70% des produits commercialisés sous marque PEFC⁶. Ce sigle signifie « Promouvoir la gestion durable de la forêt », et permet de signaler au consommateur ou au client la nature éco-responsable de l'emballage. Un bois estampillé PEFC repose de ce fait sur des pratiques amenant à pérenniser la ressource forestière, à préserver la biodiversité, à garantir le respect de ceux qui possèdent les forêts, y vivent et y travaillent, et à maintenir un équilibre entre production, environnement et accueil des usagers de la forêt. Le site inter-

4. Lecomte J. (2016), *Les entreprises humanistes*, Les Arènes.

5. Getz I. et Garney B.M. (2012), *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Champs Essais, 421 pages.

6. <http://www.pefc-france.org/>

net www.pefc-france.org peut être consulté afin d'obtenir de plus amples précisions à propos de ce label.

La dimension solidaire et partenariale du projet d'entreprise a été également développée. L'entreprise, son dirigeant et ses salariés participent à de nombreuses manifestations aidant à mieux saisir les enjeux du développement durable. Des coopérations ont été engagées avec de nombreuses structures sur des questions économiques, sociales et environnementales : UIRPM (Union des Industries Régionales de Pin Maritime)⁷, Medef (Commission développement durable et des affaires sociales), CARSAT (Caisse d'assurance retraite et de santé au travail)⁸, CCRRDT (Comité Consultatif Régional pour la Recherche et le Développement Technologique, Innova-lis Aquitaine (Agence régionale de l'innovation), Université de Bordeaux, Centres de formation et écoles régionales.

Le DRH interviewé s'exprime du reste ainsi :

Il y a un certain nombre de partenariats avec système éducatif qui sont mis en place principalement avec des centres de formation et d'apprentissage de la région.

ADAM participe également à la vie locale en soutenant des projets à vocation éducative, culturelle, sportive et environnementale. En 2015, Adam et l'Atelier d'Eco solidaire et une recyclerie créative aquitaine transformant les déchets en valeur ont fêté leur quatrième année de partenariat.

L'orientation de gestion n'est donc pas axée exclusivement sur la création de valeur actionnariale. La majeure partie des bénéfices dégagés par l'entreprise ont été réinvestis au cours de ces dernières années dans l'appareil de production. Cette approche consistant à préserver la pérennité de l'entreprise à long terme rend la gestion du dirigeant d'autant plus crédible et rassurante aux yeux de nombreux salariés. Cela n'exclut pas cependant l'éventualité de tensions, liées aux recrutements de nouvelles générations, et aux transformations nécessaires des méthodes de travail, ainsi qu'à l'organisation d'une production selon des approches plus rationnelles comme le « *lean management* » (annexe A4).

En 2015, le dirigeant s'est doté d'un support de communication institutionnelle permettant de synthétiser et de mieux rendre compte des avancées réalisées. Fait assez exceptionnel et rarissime pour une PME de moins de cinquante salariés, ADAM a mis en ligne, dans le courant de l'année 2015, son premier rapport RSE. Les actions de l'entreprise en matière de responsabilité sociétale y sont décrites en une vingtaine de pages.

Comme le déclare le DRH d'ADAM :

Vous êtes dans une entreprise où il ne s'agit pas simplement de greenwashing, mais on essaie de mettre en accord les paroles et les actes, même si c'est extrêmement compliqué.

7. <http://www.pindeslandes.org/>

8. <https://entreprises.carsat-aquitaine.fr/>

Le sommaire a été organisé comme suit : ADAM en chiffres, indicateurs économiques, indicateurs sociétaux, indicateurs environnementaux, indicateurs sociaux, indicateurs de gouvernance. Le rapport RSE complet 2015 de l'entreprise peut être téléchargé à l'adresse suivante : www.adampack.com/entreprise/ (voir aussi l'annexe B1)

Bien qu'ADAM ait commencé à participer au groupe « entreprises 3D » (Destination Développement Durable) animé par l'AFNOR, tout en manifestant son intérêt pour l'ISO 26000, cette norme n'a fait l'objet pour l'heure d'aucune analyse précise ni d'une intégration dans le système d'information et de gestion de l'entreprise. Comme dans beaucoup de PME, le dirigeant ne dispose pas d'un tableau de bord stratégique, et les indicateurs disponibles dans le rapport RSE ne sont pas explicitement connectés aux plans d'actions engagés en interne.

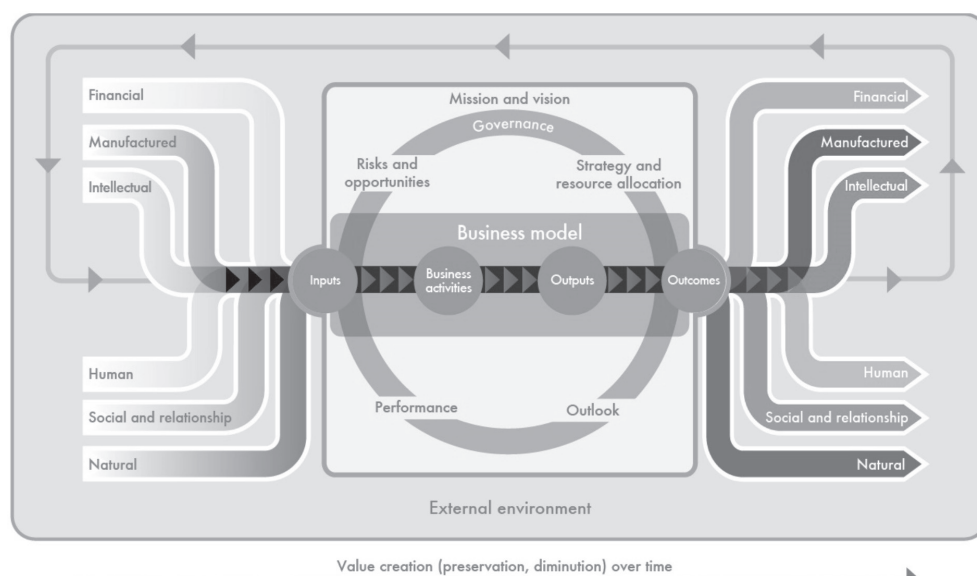
Hélène Rinn, épouse du dirigeant, et en charge de la mise en place du « lean management », résume ainsi la situation actuelle de l'entreprise :

La stratégie c'est la montée en gamme sur les produits, le capital humain au cœur de l'entreprise et le projet à long terme de transmission aux salariés, il n'y a pas la croissance du CA à tout prix, la conquête des nouveaux marchés à tout prix, parce que c'est vrai que plus que le volume c'est la qualité des produits qui rentrent qui nous intéresse. Faire de la caisse de 2 à 3 millions d'exemplaires ça ne nous intéresse pas, on ne marge pas dessous et derrière, tu ne crées par de la valeur, à proprement parler. (...) là aujourd'hui les indicateurs qu'on a, on en a pas mal au niveau de la production, et ils ne sont pas tous pertinents. Après au POP 60, où on a une animation plus commerciale, CA, marge, coût de production, ils nous manquent et on a demandé à Joachim d'y réfléchir et de sortir aussi quelques indicateurs sur la partie développement parce qu'on sait aussi que c'est là-dessous qu'on crée de la valeur et pas seulement dans la fabrication des produits. Pour l'instant on ne peut pas dire que tout est abouti au niveau des indicateurs.

VERS UN REPORTING INTÉGRÉ ?

Le développement d'un rapport intégré intéresse le dirigeant de l'entreprise ADAM, car il mobilise explicitement les diverses notions de capitaux, et tout particulièrement celle du capital humain (voir les définitions des autres capitaux en annexe C1). Le rapport RSE pourrait donc être transformé en rapport intégré pour son édition 2017.

Le schéma le plus inspirant pour le dirigeant est celui présenté ci-dessous. Il met en évidence un certain nombre de notions clés : différenciation entre résultats (*outputs*) et conséquences (*outcomes*), risques et opportunités, stratégie et allocation de ressources, performance et perspectives futures, mission et vision, gouvernance d'entreprise. Il est intéressant également de relever une boucle de rétroaction entre les impacts sur l'environnement après que les activités de l'entreprise aient été menées, ainsi que les flux entrants, nécessaires à son fonctionnement.



Source : Cadre de référence de l'IIRC

Ce schéma semble cependant encore un peu ésotérique pour le dirigeant, et celui-ci se demande dans quelle mesure il pourrait l'intégrer et l'adopter. Il souhaiterait également mieux comprendre les spécificités d'un reporting intégré, notamment par rapport à un rapport RSE, et les actions à entreprendre en termes de gestion de projet si de telles modalités de communication externe devaient être adoptées, en lien avec les normes ISO 26000 (annexe C2) et GRI (annexe C3), et un éventuel tableau de bord durable ou SBSC (« sustainability balanced scorecard »).

ANNEXES

Actualités de l'entreprise et du secteur

- Annexe A1. ADAM et sa nouvelle usine
- Annexe A2. Innovation produit ADAM
- Annexe A3. Luxe chez ADAM
- Annexe A4. ADAM et le programme « Usine du Futur »
- Annexe A5. Fabrication et organisation chez ADAM
- Annexe A6. ADAM et sa communication interne
- Annexe A7. VM France va dévoiler son coffret connecté sur Luxe Pack

Etats financiers d'ADAM

- Annexe B1. Etats financiers

Cartes stratégiques

- Annexe C1. Modèle de carte stratégique inspiré de la norme ISO 26000
- Annexe C2. Projet de carte stratégique de l'entreprise ADAM

Reporting intégré et normes complémentaires

- Annexe D1. Référentiel de l'IIRC
- Annexe D2. Norme ISO 26000
- Annexe D3. Norme GRI

Références bibliographiques

- Annexe E1. Articles académiques

ANNEXE A1. ADAM et sa nouvelle usine



© PHOTOS J. L.

Adam vient de poser ses bagages en Médoc*Publié le 20/02/2016 dans le Journal Sud-ouest.**Julien Lestage*

La caisserie a quitté Saint-Médard pour Sainte-Hélène où une nouvelle usine vient d'accueillir 48 salariés

(...)

« Une question de survie »

Cette très ancienne entreprise, qui a été fondée en 1880 sur les quais de Bordeaux par Joseph Adam, – une époque où tout se transportait avec du bois et où le port de Bordeaux rayonnait – n'en était pas à son premier défi. Pour autant, l'enjeu était important. « À Saint-Médard, on était bien. Mais le bâtiment qui nous abritait était à l'obsolescence. Il datait des années 1970. Les conditions de travail n'étaient plus du tout satisfaisantes. L'efficacité et l'organisation industrielles allaient en pâtir. En étant locataires, nous n'avions aucune option d'amélioration de la situation. La création d'un nouveau bâtiment adapté était donc devenue une question de survie pour l'entreprise », explique le PDG. Tout en évoquant la difficulté de trouver du foncier sur le secteur de l'ouest bordelais, Jean-Charles Rinn, qui parle même d'un vrai « chemin de croix » dans ce travail de prospection pour une PME, se dit aujourd'hui satisfait d'avoir pu installer son entreprise à Sainte-Hélène. Une proximité avec l'ancien site de production qui évite aux 48 salariés de s'éloigner de leur zone de vie et pour Adam de se rapprocher de ses fournisseurs en bois et de ses clients potentiels. Bref, sur le plan logistique et stratégique, l'opération est un succès.

Une opération à 6 millions

Ce qui représente une nouvelle étape dans l'histoire de la caisserie aura nécessité un investissement de 5,3 millions d'euros pour la construction du

site de production et l'achat du foncier. À des taux faibles, les banques ont financé le dossier à hauteur de 4,3 millions d'euros. Par l'intermédiaire de la Région Aquitaine, l'entreprise girondine a bénéficié de fonds européens (Feder). Soit une enveloppe globale de 585 000 euros.

Et sur les 700 000 euros d'investissements en nouveaux matériels, la Région et le Département ont aussi alloué une aide de 120 000 euros. « Au total, nous avons obtenu 700 000 euros d'aides. Ce qui n'est pas rien. Sans ce financement, nous pouvions réaliser l'opération. Mais nous n'aurions pas pu aller aussi loin dans la conception du bâtiment », livre le PDG.

(...)

Source : article complet disponible dans la base de données FACTIVA.

ANNEXE A2. Innovation produit ADAM



Tout un art

La Maison Mumm a invité Adam à réfléchir sur le projet du coffret destiné à accueillir sa dernière cuvée Blanc de blancs, nouvellement habillée et siglée : RSRV (Réserve). Après six mois de développement, le design souhaité est devenu réalité. Une réalité adaptée à la fabrication en moyenne série.

Marchandise précieuse

Selon les principes posés par l'agence de Design DELORDINAIRE, l'esthétique du coffret RSRV s'inspire des caisses de transport d'œuvres d'art : du bois brut et des angles renforcés.

Un contenant solide et caractéristique qui suggère immédiatement la présence d'un objet précieux.

La notion de coffret prend ici toute sa mesure.

Idee augmentée

Le bureau d'études et design d'Adam a travaillé sur le projet proposé par la Maison Mumm. L'esthétique et la portabilité étaient deux exigences essentielles du client.

Pour les angles, Adam a choisi des équerres en aluminium brossé, plutôt que noires, et adhésives plutôt que vissées, afin d'accentuer la pureté du design. Réalisées sur mesure, elles finissent parfaitement le coffret.

La sangle en cuir affirme l'originalité de l'objet.

Les marquages « feu » s'inscrivent dans la sobriété voulue.

La spécificité du coffret tient à ces détails. Ils évoquent à la fois la robustesse d'une caisse pour le transport d'œuvre d'art et le raffinement avec la sangle en cuir et les angles en alu.

Vie allongée

Inhérente aux valeurs de Mumm, la seconde vie du coffret, avec ses trois tiroirs, sa solidité et sa beauté, devient évidente. Le texte descriptif qui le présente souligne : « *c'est un objet qui peut se conserver, se transmettre ; un témoignage de la qualité et de l'héritage de Mumm.* »

Boîte à concours

Avec autant d'attention portée à sa conception, le coffret RSRV de Mumm pouvait prétendre à participer au Prix Formes de Luxe, qui récompense l'innovation du packaging... et ainsi, permettre à Adam d'être lauréat.

ANNEXE A3. Luxe chez ADAM



J'ai deux amours : mon Moët Nectar Impérial Rosé CITY et Paris !

Le Champagne Moët Nectar Impérial Rosé est la cuvée Rosé la plus vendue par Moët & Chandon aux Etats-Unis. Pour saluer cette réussite, Moët & Chandon a créé une édition limitée rendant hommage à dix villes américaines. La maison a choisi de sublimer ces 10 bouteilles dans un coffret hors norme, made in France... made by Adam !

Un hommage vibrant à 10 villes américaines

Moët & Chandon a personnalisé chaque bouteille, l'une après l'autre célébrant New York City, Miami, Atlanta, Chicago, Los Angeles, Détroit, le Texas, l'Ohio, Washington DC et San Francisco. Pour ses clients prestigieux et la presse, la maison a créé un coffret luxe regroupant un exemplaire de chacune des dix bouteilles. Ce coffret se devait d'étonner.

Paris, l'emblématique

De nombreuses et délicates finitions font du coffret, assemblé intégralement par collage, un objet haut-de-gamme. Sur le couvercle, cuivré grâce à une laque hydro à pigments métalliques, une carte de la ville de Paris est dessinée offrant un clin d'œil discret à la capitale de la France. On retrouve le plan de Paris sérigraphié sur les deux côtés de la boîte teintée en lasure rosée.

Finesse, prouesse et délicatesse

Le design de ce coffret, d'un format exceptionnel, est le résultat d'un co-développement harmonieux entre le bureau design d'Adam et le service développement packaging de Moët & Chandon. Les sérigraphies et les dorures à chaud ont requis une mise en œuvre complexe, d'une grande technicité. En plus de leur définition extrêmement fine, elles ont été faites après assemblage du coffret. À l'intérieur, l'innovation réside dans le calage amovible donnant une impression visuelle de bouteilles en suspension.

Source : site web Adam

ANNEXE A4. ADAM et le programme « Usine du Futur »

**L'aventure du futur continue**

Lundi 19 septembre 2016, Adam participait au séminaire annuel « Usine du futur en Nouvelle-Aquitaine », un dispositif spécifique d'Aide au développement économique, amorcé en 2013. En présence d'Alain Rousset, et des représentants des 150 autres entreprises engagées, la rencontre a permis d'établir un bilan. Positif et durable.

Adam sur Mars ?

Non, le programme *Usine du Futur* n'a aucun rapport avec le voyage dans l'espace, même s'il s'agit d'une véritable projection dans l'avenir. Pour rappel, Usine du futur initié et porté par la Région, soutient l'amélioration de la productivité des entreprises dans une attention égale donnée à la technologie, à l'organisation industrielle, au facteur humain et à l'environnement.

La demi-journée de séminaire a favorisé une mise en réseau des entreprises. Elles ont échangé sur leurs avancées et leurs problématiques communes. « *Un échange d'expériences à prolonger, de façon à mutualiser au maximum* » propose Jean-Charles Rinn.

L'autre bonne nouvelle : la durée du dispositif est confirmée sur 10 ans. L'accompagnement de la Région, avec des moyens financiers dédiés, inscrit ce programme dans une perspective très stimulante de développement.

Ça infuse et ça fuse

Adam fait son propre bilan : « *Nous en sommes au stade du déploiement d'outils « lean durable ». Un travail important est mené en parallèle sur la rédaction d'un cahier des charges de notre nouveau système d'information, première étape vers la « digitalisation de l'entreprise* ».

Pendant le séminaire, l'accent a également été mis sur la « cobotique » (quand le robot assiste l'opérateur sans le remplacer) mais surtout sur le volet « humain », facteur clef de compétitivité trop souvent délaissé...et fer de lance du programme « Innovation Sociale » ADAM.

Source : site web Adam

ANNEXE A5. Fabrication et organisation chez ADAM**La grande vie des petites séries !**

Une équipe dédiée à la ligne Petites séries vient d'être créée pour répondre à la demande croissante du marché. Les commandes inférieures à 100 exemplaires, souvent liées à du haut de gamme, nécessitaient cette organisation spécifique.

Adaptation

La création de l'équipe Petites séries fait suite à l'analyse des différents types de commandes. Les clients font de plus en plus appel au savoir-faire Adam pour élaborer sur-mesure des produits de haute qualité en petits volumes : 50% des demandes se révèlent inférieures à 100 exemplaires. Elles mobilisent des temps importants en réglage des machines et gestion administrative.

Pour demeurer dans l'excellence et répondre aux exigences de flexibilité et de personnalisation des produits, une équipe autonome a été créée à même de gérer cette production, en parallèle au flux principal des grands volumes. La ligne Petites séries est aujourd'hui un véritable service ADAM.

Une équipe, deux fonctions

Dans le courant de l'hiver 2016, un appel à volontaires au sein de l'entreprise a permis de constituer cette équipe « Petites séries et prototypage ». Aline Redeuilh en est responsable. Au marquage, on trouve Bastien Delatouche et Gisèle Torrente. A l'usinage et au montage: Laurent Bertrand et Agathe Couvertier. Le prototypage, dédié à la création et à l'innovation, nécessite aussi des collaborateurs à part entière. Charlotte Agnet et Baptiste Grégoire travaillent au développement technique en lien étroit avec les concepteurs et responsables du développement.

Une équipe principalement composée de jeunes : en recherche de polyvalence, ils y ont vu l'opportunité d'une nouvelle expérience.

Dans les ateliers d'Adam, la ligne Petites séries est de taille !

Aurélien Labouré, coordinateur de production, a accompagné ce changement. Sa mise en place au sein des ateliers a demandé à tous de s'adapter. Sur les petites séries, la réactivité et la tenue des délais courts sont essentielles... et la qualité toujours de rigueur. Suite à cette réorganisation encore récente, les premiers retours sont positifs.

Source : site web Adam

ANNEXE A6. ADAM et sa communication interne

C'est extra... net !



Sans cape rouge, ni colant bleu, Extranet, le site dédié à tous les collaborateurs, intérimaires compris, propose des supers usages. S'y décline toute la vie pratique de l'entreprise. Hélène Rinn, responsable du projet résume : « Comme tout ne peut être affiché, l'extranet va permettre de rassembler toutes les informations ».

À quoi ça sert ?

À se tenir au courant : des résultats de l'entreprise, des actus, des visites prévues de nos clients ou partenaires, des salons ou événements auxquels Adam participe...

À savoir : ce qui s'est dit dans les réunions des délégués du personnel, quelles sont les formations en cours ou à venir, où en sont les projets en cours...

À trouver des services : petites annonces, co-voiturage.

À s'inscrire : aux ateliers proposés dans l'espace collaboratif.

À partager : les supports d'animation et de formation, le guide de bienvenue et le livret d'accueil, le règlement intérieur, le trombinoscope... Un plus pour l'intégration des nouveaux collaborateurs !

Comment ça marche ?

Techniquement, c'est un site en lien avec le site internet d'Adam. Il est alimenté en interne. Ils ont en commun quelques actualités de la newsletter.

L'accès se fait avec un code personnel, depuis les postes en libre-service ou depuis chez soi.

Nettement moins compliquée que la matrice de Matrix, une mini-formation a quand même été prévue : 4 réunions ont permis de tout expliquer

aux utilisateurs. Les retours des collaborateurs permettront de rendre le site encore plus attractif.

Bienvenue dans le monde de l'Extranet !

Source : site web Adam

ANNEXE A7. VM France va dévoiler son coffret connecté sur Luxe Pack

Le salon de l'emballage des produits de luxe, Luxe Pack, s'ouvre ce mercredi à Monaco. A cette occasion, le Lyonnais Vincent Maillard (VM France) dévoilera en avant-première son coffret connecté issu d'un partenariat avec ATS.

Pendant trois jours, les plus grandes marques du luxe mondiales silloneront les allées du Grimaldi Forum de Monaco, à la recherche du packaging qui saura faire la différence. Et Vincent Maillard (ex-directeur régional de Lagardère), qui a créé VM France en 2013, compte bien s'y démarquer grâce à son innovation : le coffret Obérion. « Cela fait plus d'un an que je travaille pour apporter de la connectivité dans cet objet ». Il a déjà investi 400 000 euros dans le projet et estime le financement total à 1 million d'euros.

Un écran tactile

C'est là qu'intervient ATS, également spécialisée dans la conception et la fabrication de packaging. La société, créée par Olivier Finaz, va prendre une participation au capital de VM France pour lui permettre de poursuivre le développement de son coffret Obérion qui s'ouvre sur un écran tactile. Le contenu (image, sons, etc.) pourra être piloté à distance via un CMS développé par une entreprise lyonnaise possédant une forte expérience dans la digitalisation des marques de luxe: « Le coffret devient le temple de la marque. Elle pourra faire vivre une véritable expérience à son client », explique Vincent Maillard qui vise en premier lieu l'univers des spiritueux et de l'horlogerie.

Le coffret devient le temple de la marque

(...)

Un coffret «made in France»

(...)

Corinne Delisle

Source : <http://www.brefeco.com/actualite/emballage-papier-carton/vm-france-va-devoiler-son-coffret-connecte-sur-luxe-pack>

ANNEXE A8. Concurrence

- Caisserie Marie-Louise,
- Goujon
- Caisserie Libournaise
- Bergey
- J2BS
- Mauco-Cartex
- Caisserie du Bazadais
- Les Vini-caissiers

ANNEXE B1. Etats financiers d'ADAM

Taille & activité principale				
Chiffre d'affaires (2016)	7 622 239	EUR	Type d'établissement	EP
Bénéfice ou perte (2016)	228 901	EUR	Nombre d'employés (2016)	52
Total du bilan (2016)	4 066 914	EUR	Nbre d'entreprises dans le groupe	2
Capital social (2016)	1 140 780	EUR	Nombre d'actionnaires	1
			Nombre de filiales	0
			Nombre d'ES	1
NAF Révision 2	1624Z Fabrication d'emballages en bois			
Position	Fabricant			
Marché	International			
Description de l'activité	Fabrication et vente de caisses et coffrets en bois.			

Chiffres clés (hors rapport annuel)			
	31/03/2016 12 mois EUR	31/03/2015 12 mois EUR	31/03/2014 12 mois EUR
Comptes sociaux			
Chiffres clés et effectifs			
Chiffre d'affaires	7 622 239	7 655 989	7 351 004
Bénéfice ou perte	228 901	342 231	394 868
Capital social	1 140 780	1 140 780	1 140 780
Total du bilan	4 066 914	3 977 778	3 472 727
Total des capitaux propres	2 599 752	2 349 834	2 120 913
Exportation (%)	37,21	36,28	39,04
Rentabilité nette (%)	2,98	4,46	5,37
Endettement (%)	1,67	1,53	3,77
Effectif salarié de l'entreprise	52	46	43
Tranche de chiffre d'affaires	De 5 à moins de 10 millions d'euros		
Capital social courant (31/03/2016)	1 140 780 EUR		

Comptes sociaux	31/03/2016 12 mois EUR	31/03/2015 12 mois EUR	31/03/2014 12 mois EUR	31/03/2013 12 mois EUR
Chiffre d'affaires	7 622 239	7 655 989	7 351 004	6 980 012
Valeur ajoutée	2 235 660	2 265 579	2 490 766	2 228 773
Bénéfice ou perte	228 901	342 231	394 868	315 388
Capacité d'autofinanc. avant répartition	236 783	335 311	399 370	389 526
Capital social ou individuel	1 140 780	1 140 780	1 140 780	1 140 780
Capitaux propres	2 599 752	2 349 834	2 120 913	1 841 400
Fonds de roulement net global	2 248 735	2 353 671	2 193 106	1 875 700
Endettement (%)	1,67	1,53	3,77	4,45
Liquidité réduite	2,12	1,80	2,00	1,70
Rentabilité nette (%)	2,98	4,46	5,37	4,52
Rend. des capitaux propres nets (%)	9,65	17,05	22,88	20,67
Rend. des ress. durables nettes (%)	8,51	19,12	23,61	21,32
Effectif moyen du personnel	52	46	43	34

(Source : base de données Orbis)

1. Bilan				
A. Actif				
Comptes sociaux	31/03/2016 12 mois EUR	31/03/2015 12 mois EUR	31/03/2014 12 mois EUR	31/03/2013 12 mois EUR
Capital souscrit non appelé	0	0	0	0
Actif immobilisé net	428 046	99 763	107 388	150 498
<i>Immobilisations incorp. nettes</i>	0	741	0	902
<i>Immobilisations corp. nettes</i>	394 406	90 382	98 648	142 461
<i>Immobilisations financ. nettes</i>	33 640	8 640	8 740	7 135
Actif circulant net	3 599 031	3 852 913	3 339 796	2 954 729
<i>Stocks nets</i>	650 300	1 113 619	996 784	1 078 105
<i>Cr. clients et cpt. rat. nets</i>	1 138 831	1 189 140	1 176 167	997 322
<i>Val. mob. de placement nettes</i>	0	300 000	300 000	300 000
<i>Disponibilités nettes</i>	1 148 432	707 486	792 176	538 967
<i>Autres actifs circulants nets</i>	661 468	542 669	74 669	40 335
Comptes de régularisation	39 837	25 102	25 543	24 469
Total de l'actif	4 066 914	3 977 778	3 472 727	3 129 697

B. Passif				
Comptes sociaux	31/03/2016 12 mois EUR	31/03/2015 12 mois EUR	31/03/2014 12 mois EUR	31/03/2013 12 mois EUR
Capitaux propres	2 599 752	2 349 834	2 120 913	1 841 400
<i>Capital social</i>	1 140 780	1 140 780	1 140 780	1 140 780
<i>Résultat de l'exercice</i>	228 901	342 231	394 868	315 388
<i>Réserves et écarts</i>	1 105 110	862 880	568 012	352 624
<i>Subventions d'investissement</i>	124 961	3 944	17 253	32 608
<i>Provisions réglementées</i>	0	0	0	0
Autres fonds propres	0	0	0	0

Provisions pour risques et charges	18 814	45 385	39 773	34 839
Dettes	1 448 348	1 582 558	1 312 041	1 253 459
<i>Dettes de caractère financier</i>	58 215	58 215	139 808	149 959
<i>Conc. banc. cour. & sold. banc. cr.</i>	0	0	0	0
<i>Dettes fourn. et cpt. rattach.</i>	980 380	1 118 658	760 408	735 639
<i>Dettes fiscales et sociales</i>	407 320	394 671	398 813	366 750
<i>Autres dettes</i>	2 433	11 014	13 011	1 111
Comptes de régularisation	0	0	0	0
Total du passif	4 066 914	3 977 778	3 472 727	3 129 698

2. Compte de résultat

Comptes sociaux	31/03/2016 12 mois EUR	31/03/2015 12 mois EUR	31/03/2014 12 mois EUR	31/03/2013 12 mois EUR
Chiffre d'affaires net (H.T.)	7 622 239	7 655 989	7 351 004	6 980 012
<i>Exportation</i>	2 836 124	2 777 825	2 870 188	0
Achats march. et autres approv.	3 007 421	3 824 619	3 251 908	3 485 399
<i>Achats de marchandises</i>	0	0	0	0
<i>Achats de mat. prem. et autres approv.</i>	3 007 421	3 824 619	3 251 908	3 485 399
Production de l'exercice	7 521 239	7 765 989	7 341 004	6 966 012
+ <i>Marge commerciale</i>	0	0	0	0
– <i>Consommation de l'exercice</i>	5 285 579	5 500 410	4 850 238	4 737 239
<i>Autres achats et charges externes</i>	1 958 084	1 674 949	1 529 624	1 427 803
Valeur ajoutée	2 235 660	2 265 579	2 490 766	2 228 773
– <i>Charges de personnel</i>	1 833 295	1 653 008	1 769 812	1 600 837
– <i>Impôts, taxes et vers. assimil.</i>	174 115	156 500	184 618	155 740
+ <i>Subventions d'exploitation</i>	56 016	16 592	3 033	5 290

Excédent brut d'exploitation	284 266	472 663	539 369	477 486
+ Autres Prod., char. et Repr.	54 811	43 374	74 047	23 385
– Dot. d'exploit. aux amort. et prov.	124 140	54 036	76 748	74 136
Résultat d'exploitation	214 936	462 001	536 668	426 735
+ Opérations en commun	0	0	0	0
+ Produits financiers	12 809	7 154	6 469	5 331
– Charges financières	0	0	2 987	3 993
. Intérêts et charges assimilées	0	0	2 987	3 993
Résultat courant avant impôts	227 746	469 156	540 151	428 073
+ Produits exceptionnels	61 870	13 309	37 855	45 469
– Charges exceptionnelles	355	49	19 970	1 826
– Participat. des sal. aux résul.	0	0	0	0
– Impôts sur le bénéfice et impôts diff.	60 360	140 189	163 168	156 326
Bénéfice ou perte	228 901	342 231	394 868	315 388

3. Capacité d'autofinancement avant répartition				
Comptes sociaux	31/03/2016 12 mois EUR	31/03/2015 12 mois EUR	31/03/2014 12 mois EUR	31/03/2013 12 mois EUR
Excédent brut d'exploitation	284 266	472 663	539 369	477 486
+ Autres prod. et ch. d'exploit.	68	-4 273	-344	23 385
+ Opérations en commun	0	0	0	0
+ Produits financiers	12 809	7 154	6 469	5 331
– Repr. sur prov. & transf. de ch. fin.	0	0	0	0
– Charges financières	0	0	2 987	3 993
+ Dotations fin. aux amort. et pr.	0	0	0	0

+ Pr. et ch. except. sur op. de gestion	0	-45	20 030	43 643
– Participat. des sal. aux résul.	0	0	0	0
– Impôts sur le bénéfice	60 360	140 189	163 168	156 326
Capacité d'autofinanc. avant répartition	236 783	335 311	399 370	389 526
4. Fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et trésorerie				
Comptes sociaux	31/03/2016 12 mois EUR	31/03/2015 12 mois EUR	31/03/2014 12 mois EUR	31/03/2013 12 mois EUR
A. Fonds de roulement net global				
Capitaux propres	2 599 752	2 349 834	2 120 913	1 841 400
+ Autres fonds propres	0	0	0	0
+ Prov. pour risques et charges	18 814	45 385	39 773	34 839
+ Dettes de caractère financier	58 215	58 215	139 808	149 959
+ Ecart de conversion-passif	0	0	0	0
+ Amort. et prov. (actif immob.)	815 481	1 353 401	1 408 456	1 342 207
– Capital souscrit non appelé	0	0	0	0
– Primes de rembours. des obl.	0	0	0	0
Ressources durables	3 492 262	3 806 835	3 708 950	3 368 405
Actif immobilisé brut	1 243 527	1 453 164	1 515 844	1 492 705
+ Charges à répartir sur plus. ex.	0	0	0	0
+ Ecart de conversion-actif	0	0	0	0
Emplois stables	1 243 527	1 453 164	1 515 844	1 492 705
Fonds de roulement net global	2 248 735	2 353 671	2 193 106	1 875 700
B. Besoins (ress.) en fonds de roulement				
Actif circul. et ch. const. d'av. nets	3 638 868	3 878 015	3 365 339	2 979 198

– Disponibilités nettes	1 148 432	707 486	792 176	538 967
– Valeurs mob. de placement nettes	0	300 000	300 000	300 000
– Av. & ac. reçus sur com en cours	0	0	0	1 000
– Dettes fourn. et cpts rat.	980 380	1 118 658	760 408	735 639
– Dettes fiscales et sociales	407 320	394 671	398 813	366 750
– Dettes sur immob. et cpts rat.	0	0	0	0
– Autres Dettes	2 433	11 014	13 011	111
– Produits constatés d'avance	0	0	0	0
Besoins (res.) en fonds de roulement	1 100 303	1 346 186	1 100 931	1 036 731
C. Trésorerie				
Fonds de roulement net global	2 248 735	2 353 671	2 193 106	1 875 700
– Besoins (res.) en fonds de roulement	1 100 303	1 346 186	1 100 931	1 036 731
Trésorerie nette	1 148 432	1 007 486	1 092 176	838 967

Comptes sociaux	31/03/2016 12 mois EUR	31/03/2015 12 mois EUR	31/03/2014 12 mois EUR	31/03/2013 12 mois EUR
A. Structure et liquidité				
1. Equilibre financier	2,81	2,62	2,45	2,26
2. Indépendance financière (%)	74,44	61,73	57,18	54,67
3. Endettement (%)	1,67	1,53	3,77	4,45
4. Autonomie financière (%)	63,92	59,07	61,07	58,84
5. Degré d'amort. des immob. corp (%)	67,27	n.d.	93,44	90,39
6. Financ. de l'actif circulant net	0,62	0,61	0,66	0,63
7. Liquidité générale	2,59	2,53	2,85	2,68
8. Liquidité réduite	2,12	1,80	2,00	1,70
B. Gestion				
1. Rotation des stocks (J)	33	53	50	56
2. Crédit clients (J)	45	47	48	43
3. Crédit fournisseurs (J)	59	61	48	45
4. C.A. par effectif (milliers/pers.)	147	166	171	205
5. Taux d'intérêt financier (%)	0,00	0,00	0,04	0,06
6. Intérêts / Chiffre d'affaires (%)	0,00	0,00	0,04	0,06
7. Endettement global (J)	68	74	64	65
8. Taux d'endettement (%)	2,24	2,48	6,59	8,14
9. Capacité de remboursement	0,25	0,17	0,35	0,38
10. Capacité d'autofinancement (%)	3,08	4,37	5,43	5,58
11. Couv. du C.A. par le f.d.r. (J)	106	111	107	97
12. Couv. du C.A. par bes. en fdr (J)	52	63	54	53
13. Poids des BFR d'exploitation (%)	32,67	37,49	30,92	30,66
14. Exportation (%)	37,21	36,28	39,04	0,00

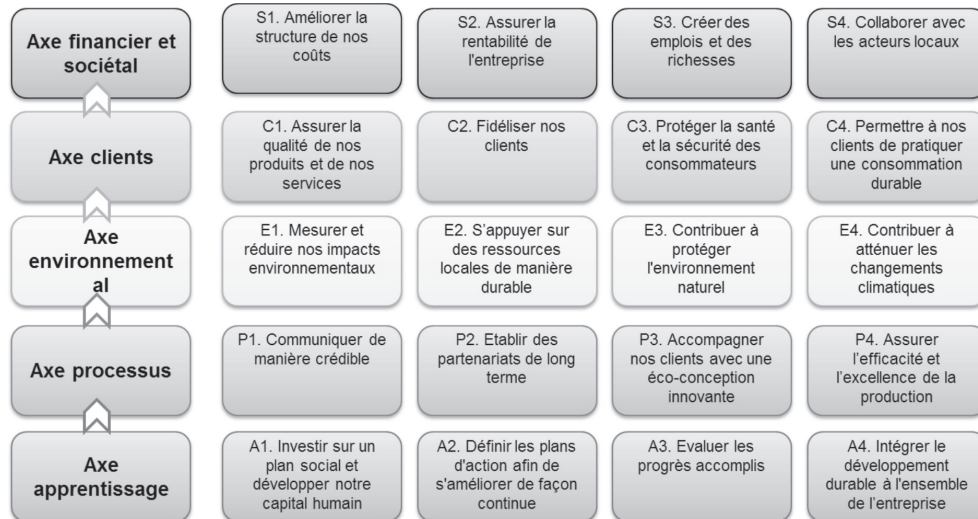
Comptes sociaux	31/03/2016 12 mois EUR	31/03/2015 12 mois EUR	31/03/2014 12 mois EUR	31/03/2013 12 mois EUR
C. Productivité et rentabilité				
1. Efficacité économique (milliers/pers.)	43	49	58	66
2. Prod. du potentiel de production	1,85	1,57	1,65	1,50
3. Productivité du capital financier	0,62	0,59	0,75	0,75
4. Productivité du capital investi	0,45	0,42	0,51	0,50
5. Taux d'investissement productif (%)	17,07	1,76	1,03	2,70
6. Rentabilité économique (%)	3,70	6,16	7,33	6,84
7. Performance (%)	2,97	6,11	7,34	6,13
8. Rend. brut des f. propres nets (%)	9,61	23,37	31,29	28,05
9. Rentabilité nette (%)	2,98	4,46	5,37	4,52
10. Rend. des capitaux propres nets (%)	9,65	17,05	22,88	20,67
11. Rend. des res. durables nettes (%)	8,51	19,12	23,61	21,32
D. Marge et valeur ajoutée				
1. Taux de marge commerciale (%)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Taux de valeur ajoutée (%)	29,33	29,59	33,88	31,93
3. Part des salariés (%)	82,00	72,96	71,05	71,83
4. Part de l'Etat (%)	10,49	13,10	13,96	14,00
5. Part des prêteurs (%)	0,00	0,00	0,12	0,18
6. Part de l'autofinancement (%)	10,59	14,80	16,03	17,48

ANNEXE C1. Projet de carte stratégique inspiré de la norme ISO 26000



Source : Trébucq S. (2017)

ANNEXE C2. Projet de carte stratégique de l'entreprise ADAM



ANNEXE D1. Référentiel de l'IIRC

Définitions des capitaux

Capital financier	La réserve de fonds qui est à la disposition de l'organisation pour produire des biens ou de fournir des services ; obtenue par financement (ex. : emprunts, fonds propres ou dotations) ou générée ainsi que la capacité à partager des informations pour améliorer le bien-être par le biais d'opérations d'investissements
Capital manufacturier	Les ressources manufacturières (par opposition aux ressources naturelles) à la disposition de l'organisation pour produire des biens ou fournir des services, en particulier l'immobilier, les équipements et mobiliers, les infrastructures (routes, ports, ponts et installations de traitement des déchets et des eaux usées, etc.). Le capital manufacturier est souvent créé par d'autres organisations mais englobe les biens produits par l'organisation elle-même lorsqu'ils sont destinés à la vente ou conservés pour son propre usage.
Capital intellectuel	Actifs incorporels de l'entreprise, ils comprennent notamment la propriété intellectuelle, à savoir les brevets, droits de reproduction, logiciels, et autres droits et licences ; le « capital organisationnel », à savoir les connaissances implicites, les systèmes, procédures et autres protocoles.
Capital humain	Les compétences, aptitudes, expériences des personnels ainsi que leur motivation pour innover, mais aussi leur alignement et leur adhésion aux règles de gouvernance, aux méthodes de gestion des risques et aux valeurs éthiques de l'organisation ; leur capacité à comprendre, élaborer et mettre en œuvre la stratégie de l'organisation ; leur loyauté et leur motivation à améliorer les processus, produits et services, ainsi que leur capacité à diriger, gérer et collaborer.
Capital social et sociétal	Les institutions et les relations entre, et au sein, des parties prenantes, des communautés et des réseaux, ainsi que la capacité à partager des informations pour améliorer le bien-être individuel et collectif. Le capital social et sociétal comprend : les normes partagées, les valeurs et comportements communs ; les relations avec les principales parties prenantes ainsi que la confiance et le dialogue que l'organisation a instaurés et s'efforce de renforcer ou de protéger avec les parties prenantes externes ; les actifs incorporels associés à la marque et à la réputation que l'organisation a développés ; la licence d'exploitation de l'organisation.
Capital environnemental	L'ensemble des ressources et processus environnementaux renouvelables et non renouvelables qui fournissent des biens ou services soutenant la prospérité passée, actuelle ou future de l'organisation. Ce capital recouvre : l'air, l'eau, la terre, les minéraux et les forêts ; la biodiversité et la santé de l'écosystème.

Source : cadre de référence international portant sur le reporting intégré (2013)

ANNEXE D2. Norme ISO 26000**Sept questions centrales**

- 6.2. Gouvernance de l'organisation
- 6.3. Droits de l'Homme
- 6.4. Relations et conditions de travail
- 6.5. Environnement
- 6.6. Bonnes pratiques des affaires
- 6.7. Questions relatives aux consommateurs
- 6.8. Engagement sociétal

Domaines d'actions

- 6.3. DA1 Obligation de vigilance
- 6.3. DA2 Situation présentant un risque pour les droits de l'Homme
- 6.3. DA3 Prévention de la complicité
- 6.3. DA4 Résolution des griefs
- 6.3. DA5 Discrimination et groupes vulnérables
- 6.3. DA6 Droits civils et politiques
- 6.3. DA7 Droits économiques, sociaux et culturels
- 6.3. DA8 Droits fondamentaux au travail
- 6.4. DA1 Emploi et relations entre employeur et employé
- 6.4. DA2 Conditions de travail et protection sociale
- 6.4. DA3 Dialogue social
- 6.4. DA4 Santé et sécurité au travail
- 6.4. DA5 Développement des ressources humaines
- 6.5. DA1 Prévention de la pollution
- 6.5. DA2 Utilisation durable des ressources
- 6.5. DA3 Atténuation des changements climatiques et adaptation
- 6.5. DA4 Protection et réhabilitation de l'environnement naturel
- 6.6. DA1 Lutte contre la corruption
- 6.6. DA2 Engagement politique responsable
- 6.6. DA3 Concurrence loyale
- 6.6. DA4 Promotion de la responsabilité sociétale dans la sphère d'influence
- 6.6. DA5 Respect des droits de propriété
- 6.7. DA1 Bonnes pratiques en matière de marketing, d'informations et de contrats
- 6.7. DA2 Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs
- 6.7. DA3 Consommation durable
- 6.7. DA4 Service après vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs

6.7. DA5	Protection des données et de la vie privée des consommateurs
6.7. DA6	Accès aux services essentiels
6.7. DA7	Education et sensibilisation
6.8. DA1	Ancrage territorial
6.8. DA2	Education et culture
6.8. DA3	Création d'emplois et développement des compétences
6.8. DA4	Développement des technologies et accès à la technologie
6.8. DA5	Création des richesses et de revenus
6.8. DA6	Santé
6.8. DA7	Investissement social

Huit pratiques

- 5.2. Identifier la responsabilité sociétale
- 5.3. Identifier les parties prenantes et dialoguer avec elles
- 7.2. Etudier les relations entre les caractéristiques de l'organisation et la responsabilité sociétale
- 7.3. Appréhender la responsabilité sociétale de l'organisation
- 7.4. Intégrer la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation
- 7.5. Communiquer sur la responsabilité sociétale
- 7.6. Accroître la crédibilité en matière de responsabilité sociétale
- 7.7. Revoir et améliorer les actions et pratiques de l'organisation liées à la responsabilité sociétale.

ANNEXE D3. Norme GRI (version 2016)**GRI principes généraux et informations narratives**

Fondements	101-1	Principes
	101-2	Utilisation de la GRI dans un rapport de développement durable
	101-3	Modalités d'utilisation de la norme
Informations générales	102-1 à 102-13	Profil de l'organisation
	102-14 à 102-15	Stratégie
	102-16 à 102-17	Ethique et intégrité
	102-18 à 102-39	Gouvernance
	102-40 à 102-44	Engagement vis-à-vis des parties prenantes
	102-45 à 102-55	Processus de reporting
Approche managériale	103-1	Explication du périmètre analytique et de ses frontières
	103-2	Composantes de l'approche managériale
	103-3	Evaluation de l'approche managériale

GRI indicateurs économiques

Aspect : Performance économique	201-1	Valeur économique directe créée et distribuée
	201-2	Implications financières et autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liés au changement climatique
	201-3	Étendue de la couverture des régimes de retraite à prestations définies
	201-4	Aides publiques reçues
Aspect : Présence sur le marché	202-1	Ratios du salaire d'entrée de base par sexe par rapport au salaire minimum local sur les principaux sites opérationnels
	202-2	Proportion des cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels
Aspect : Impacts économiques indirects	203-1	Développement et impact des investissements en matière d'infrastructures et d'appui aux services
	203-2	Impacts économiques indirects substantiels, y compris importance de ces impacts

Aspect : Pratiques d'achat	204-1	Part des dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux sur les principaux sites opérationnels
Aspect : Lutte contre la corruption	205-1	Nombre total et pourcentage des sites qui ont fait l'objet d'une évaluation des risques de corruption et risques substantiels identifiés
	205-2	Communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption
	205-3	Cas avérés de corruption et mesures prises
Aspect : Comportement anticoncurrentiel	206-1	Nombre total d'actions en justice pour comportement anticoncurrentiel, pratiques antitrust et monopolistiques et leurs issues

GRI indicateurs environnementaux

Aspect : Matières	301-1	Consommation de matières en poids ou en volume
	301-2	Pourcentage de matériaux consommés provenant de matières recyclées
	301-3	Pourcentage de produits vendus et de leurs emballages recyclés ou réutilisés, par catégorie
Aspect : Énergie	302-1	Consommation énergétique au sein de l'organisation
	302-2	Consommation énergétique en dehors de l'organisation
	302-3	Intensité énergétique
	302-4	Réduction de la consommation énergétique
	302-5	Réductions des besoins énergétiques des produits et services
Aspect : Eau	303-1	Volume total d'eau prélevé par source
	303-2	Sources d'approvisionnement en eau très touchées par les prélèvements
	303-3	Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée
Aspect : Biodiversité	304-4	Sites opérationnels détenus, loués ou gérés dans des aires protégées ou y étant adjacents, ainsi qu'en zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées
	304-5	Description des impacts substantiels des activités, produits et services sur la biodiversité des aires protégées ou des zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées
	304-6	Habitats protégés ou restaurés
	304-7	Nombre total d'espèces menacées figurant sur la liste rouge mondiale de l'UICN et sur son équivalent national et dont les habitats se trouvent dans des zones affectées par des activités, par niveau de risque d'extinction

Aspect : Émissions	305-1	Émissions directes de gaz à effet de serre (Scope 1)
	305-2	Émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 2) liées à l'énergie
	305-3	Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 3)
	305-4	Intensité des émissions de gaz à effet de serre
	305-5	Réduction des émissions de gaz à effet de serre
	305-6	Émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone (SAO)
	305-7	NOX, SOX, et autres émissions atmosphériques substantielles
Aspect : Effluents et déchets	306-1	Total des rejets d'eau, par type et par destination
	306-2	Poids total de déchets, par type et par mode de traitement
	306-3	Nombre et volume total des déversements substantiels
	306-4	Poids des déchets transportés, importés, exportés ou traités et jugés dangereux selon les termes des annexes I, II, III et VIII de la Convention ² de Bâle, et pourcentage de déchets exportés
	306-5	Identification, taille, statut de protection et valeur de biodiversité des plans d'eau et de leur écosystème très touchés par le rejet et le ruissellement des eaux de l'organisation
Aspect : Conformité	307-1	Montant des amendes substantielles et nombre total de sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et réglementations en matière d'environnement
Aspect : Évaluation environnementale des fournisseurs	308-1	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères environnementaux
	308-2	Impacts négatifs substantiels, réels et potentiels, sur l'environnement dans la chaîne d'approvisionnement et mesures prises

GRI indicateurs sociaux

Aspect : Emploi	401-1	Nombre total et pourcentage de nouveaux salariés embauchés et taux de rotation du personnel par tranche d'âge, sexe et zone géographique
	401-2	Avantages sociaux offerts aux salariés à temps plein et non aux intérimaires, ni aux salariés à temps partiel, par principaux sites opérationnels
	401-3	Retour au travail et maintien en poste après le congé parental, par sexe

Aspect : Relations employeur/employés	402-1	Délai minimal de préavis en cas de changement opérationnel, en indiquant si ce délai est précisé dans une convention collective
Aspect : Santé et sécurité au travail	403-1	Représentation des salariés dans les comités mixtes d'hygiène et de sécurité au travail visant à surveiller et à donner des avis sur les programmes de santé et de sécurité au travail
	403-2	Taux et types d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, proportion de journées de travail perdues et nombre total de décès liés au travail, par zone géographique et par sexe
	403-3	Salariés exposés directement et fréquemment à des maladies liées à leur activité
	403-4	Thèmes de santé et de sécurité couverts par des accords formels avec les syndicats
Aspect : Formation et éducation	404-1	Nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par salarié, par sexe et par catégorie professionnelle
	404-2	Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière
	404-3	Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière, par sexe et catégorie professionnelle
Aspect : Diversité et égalité des chances	405-1	Composition des instances de gouvernance et répartition des salariés par catégorie professionnelle, en fonction du sexe, de la tranche d'âge, de l'appartenance à une minorité et d'autres indicateurs de diversité
	405-2	Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes par rapport aux hommes, par catégorie professionnelle et par principaux sites opérationnels
Aspect : Non-discrimination	406-1	Nombre total d'incidents de discrimination et actions correctives mises en place
Aspect : Liberté syndicale et droit de négociation collective	407-1	Sites et fournisseurs identifiés au sein desquels le droit à la liberté syndicale et à la négociation collective pourrait ne pas être respecté ou est fortement menacé, et mesures prises pour le respect de ce droit
Aspect : Travail des enfants	408-1	Sites et fournisseurs identifiés comme présentant un risque substantiel d'incidents liés au travail des enfants et mesures prises pour contribuer à abolir efficacement ce type de travail

Aspect : Travail forcé ou obligatoire	409-1	Sites et fournisseurs identifiés comme présentant un risque substantiel d'incidents relatifs au travail forcé ou obligatoire et mesures prises pour contribuer à l'abolir sous toutes ses formes
Aspect : Pratiques en matière de sécurité	410-1	Pourcentage d'agents de sécurité formés aux politiques ou procédures de l'organisation relatives aux droits de l'homme applicables dans leur activité
Aspect : Droits des peuples autochtones	411-1	Nombre total d'incidents de violations des droits des peuples autochtones et mesures prises
Aspect : Évaluation	412-1	Nombre total et pourcentage de sites qui ont fait l'objet d'examins relatifs aux droits de l'homme ou d'évaluations des impacts
Aspect : Investissement	412-3	Pourcentage et nombre total d'accords et de contrats d'investissement substantiels incluant des clauses relatives aux droits de l'homme ou ayant fait l'objet d'un contrôle sur ce point
	412-2	Nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques ou procédures relatives aux droits de l'homme applicables dans leur activité, y compris le pourcentage de salariés formés
Aspect : Communautés locales	413-1	Pourcentage de sites ayant mis en place une participation des communautés locales, des évaluations des impacts et des programmes de développement
	413-2	Activités avec d'importantes conséquences néfastes, réelles et potentielles, sur les communautés locales
Aspect : Évaluation du respect des droits de l'homme chez les fournisseurs	414-1	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux droits de l'homme
	414-2	Impacts négatifs substantiels, réels et potentiels, sur les droits de l'homme dans la chaîne d'approvisionnement et mesures prises
Aspect : Politiques publiques	415-1	Valeur totale des contributions politiques par pays et par bénéficiaire
Aspect : Santé et sécurité des consommateurs	416-1	Pourcentage des catégories importantes de produits et de services pour lesquelles les impacts sur la santé et la sécurité sont évalués aux fins d'amélioration
	416-2	Nombre total d'incidents de non-respect des réglementations et codes volontaires concernant les impacts sur la santé et la sécurité des produits et des services pendant leur cycle de vie, par type de résultat

Aspect : Étiquetage des produits et services Aspect : Conformité	417-1	Type d'information sur les produits et services et leur étiquetage par les procédures de l'organisation et pourcentage des catégories importantes de produits et de services soumises à ces exigences en matière d'information
	417-2	Nombre total d'incidents de non-respect des réglementations et codes volontaires concernant l'information sur les produits et services et leur étiquetage, par type de résultat
	417-3	Nombre total d'incidents de non-respect des réglementations et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris la publicité, la promotion et les parrainages, par type de résultat
Aspect : Vie privée des clients	418-1	Nombre total de plaintes fondées pour atteinte à la vie privée et pour la perte de données des clients
Aspect : Conformité	419-1	Non respect des lois et réglementations dans les domaines économiques et sociaux

ANNEXE D. Articles académiques

<IR>, GRI, ISO 26000, BSC, SBSC

Abeysekera I. (2013), A template for integrated reporting, *Journal of Intellectual Capital*, 14, 227-245.

Acquier A. & Aggeri F. (2008), Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI), *Management International (Montréal)*, 12, 65-80.

Cadet I. (2010), La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usages internationaux, *Revue internationale de droit économique*, t.XXIV, 401-439.

de Villiers C., Rinaldi L. & Unerman J. (2014), Integrated Reporting: Insights, gaps and an agenda for future research, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27, 1042.

Eccles R. G. & Krzus M. P. (2010), *One report: Integrated reporting for a sustainable strategy*: John Wiley & Sons.

Hansen E. & Schaltegger S. (2016), The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures, *Journal of Business Ethics*, 133, 2, 193-221.

Journeault M. (2016), The Integrated Scorecard in support of corporate sustainability strategies, *Journal of Environmental Management*, 182, 214-229.

Kaplan R. S. & Norton D. P. (1992), The Balanced Scorecard--Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, 70, 71-79.

Kaplan R. S. & Norton D. P. (2001), *Comment utiliser le tableau de bord prospectif* : Editions d'Organisation.

Moneva J. M., Archel P. & Correa C. (2006), GRI and the camouflaging of corporate unsustainability, *Accounting Forum*, 30, 121-137.

Rezaee Z. (2016), Business sustainability research : A theoretical and integrated perspective, *Journal of Accounting Literature*, 36, 48-64.

Reisen de Pinho R. & Kaplan R. (2007), Amanco: Developing the Sustainability Scorecard, *Harvard Business School Case*, 107-038.

Robertson F. A. & Samy M. (2015), Factors affecting the diffusion of integrated reporting—a UK FTSE 100 perspective, *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6, 190-223.

Trébucq S. (2009), Réaliser une cartographie stratégique à partir des indicateurs GRI, In Editions AFNOR (Ed.), *Indicateurs et tableaux de bord*, MAJ13, VII – 40-22, 1-22.

Trébucq S. (2011), Le balanced scorecard en France : un outil de communication encore incompris, *Revue française de gestion*, 131-143.

Trébucq S. (2015), De l'< IR> à l'« Integrated Risk Scorecard » ? Une analyse exploratoire à partir de deux études de cas, *Management & Avenir*, 165-183.

van Zyl A. S. (2013), Sustainability and integrated reporting in the South African corporate sector, *Journal of Sustainability Management*, 1, 19-42.

RESANTÉ-VOUS

UN MODÈLE D'AFFAIRES EN BONNE SANTÉ

Benjamin LE FUSTEC

*Laboratoire IRGO (Institut de Recherche
en Gestion des Organisations),
IAE de Bordeaux
benjamin.lefustec@resantevous.fr*

RÉSUMÉ

Cet article présente le cas de l'entreprise solidaire d'utilité sociale ReSanté-Vous et a pour objectif de démontrer les mécanismes d'innovation sociale qu'elle met en œuvre. Dans un contexte de vieillissement de la population, l'entreprise met à disposition une équipe pluridisciplinaire de professionnels du champ de l'aide et de l'action sociale au service de l'accompagnement des personnes âgées à domicile et hébergées en établissements. Animée d'une ambition sociétale, elle emploie des méthodes basées sur les thérapies non médicamenteuses dans le but d'innover en permanence dans le sens d'un accompagnement plus humain des aînés. Cette politique d'innovation sociale influence son *business model* au regard des ressources ordinaires qu'elle mobilise et qu'elle fait évoluer en ressources stratégiques, notamment par le biais d'un programme de recherche associant l'ensemble des salariés.

Mots-clés : Modèle d'affaire, Innovation sociale, Entreprise sociale, Personnes âgées, Recherche et développement.

ABSTRACT

This paper presents the case of social solidarity company called ReSanté-Vous and aims to demonstrate the mechanisms of social innovation that it implements. In a context of aging population, the company provides a multidisciplinary team of professionals from the field of aid and social action to support elderly home-based and housed in institutions. Driven by a societal ambition, it uses methods based on non-drug therapies with the aim of constantly innovating in the direction of a more human caring of seniors. This social innovation policy influences its business model with regard to the ordinary resources it mobilizes and that it evolves into strategic resources, notably through a research program involving all employees.

Key Words: Business model, Social innovation, Social company, Elderly people, Research and development.

Les chiffres sont là et parlent d'eux-mêmes : « Au 1er janvier 2050, en supposant que les tendances démographiques récentes se maintiennent, la France métropolitaine compterait 70 millions d'habitants, soit 9,3 millions de plus qu'en 2005. La population augmenterait sur toute la période, mais à un rythme de moins en moins rapide. En 2050, un habitant sur trois serait âgé de 60 ans ou plus, contre un sur cinq en 2005. La part des jeunes diminuerait, ainsi que celle des personnes d'âge actif. En 2050, 69 habitants seraient âgés de 60 ans ou plus pour 100 habitants de 20 à 59 ans, soit deux fois plus qu'en 2005. Ces résultats sont sensibles aux hypothèses retenues, mais aucun scénario ne remet en cause le vieillissement, qui est inéluctable »¹.

Le vieillissement de la population pose des enjeux sociétaux majeurs qui ont suscité l'adoption de la loi d'Adaptation de la Société au Vieillissement (ASV) en 2015, ainsi que la publication d'un avis du Conseil Consultatif National d'Ethique (CCNE) le 16 Mai 2018. Ce dernier met l'accent sur les conditions compliquées voire précaires de l'accompagnement de la personne âgée vulnérable, que ce soit à domicile ou en Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes (EHPAD). L'accent est également mis sur la nécessité sociétale de se préoccuper humainement des seniors fragilisés et de porter un regard inclusif sur le vieillissement de la population.

Le système d'accompagnement des personnes âgées dépendantes est complexe. Il est important, pour comprendre le contexte, de préciser comment il est financé. Le financement de la dépendance est basé sur l'Allocation Personnalisée de l'Autonomie (APA) attribuée par les Conseils Départementaux (CD) aux personnes âgées de plus de 60 ans en fonction du degré de dépendance de la personne. Ce degré de dépendance est évalué selon la grille AGGIR (Autonomie, Gérontologie, Groupes Iso-Ressources) qui catégorise, sur une échelle de 1 à 6, les personnes selon qu'elles soient très dépendantes – on parle alors de GIR 1 (Groupe Iso-Ressource) – ou peu dépendantes (en GIR 6). À chaque GIR correspond un niveau de besoins d'aide pour accomplir les actes essentiels de la vie quotidienne. Cette évaluation détermine donc le montant de l'APA que percevra la personne. Dans le cas d'un hébergement en EHPAD, l'établissement perçoit cette somme directement pour constituer un budget « dépendance » composé par l'ensemble des APA des résidents. Ce budget finance donc les dépenses liées à l'accompagnement de la dépendance des résidents. Elles sont majoritairement composées des charges en masse salariale de l'établissement sur les postes d'agents de service, d'aides-soignants, de psychologues et d'aides médico-psychologiques (AMP).

Conjointement à la dépendance et sur le même principe, l'EHPAD perçoit une somme dédiée aux activités de soin dont le résident a besoin selon les pathologies dont il souffre. Ce budget « soin » finance majoritairement les charges en masse salariale sur les postes d'aides-soignants, d'infirmiers,

1. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1280826>

d'auxiliaires médicaux, de médecin et de pharmacien le cas échéant. Le budget « soin » est alloué par l'Assurance Maladie via l'Agence Régionale de Santé (ARS).

L'EHPAD dispose d'un troisième budget dit « hébergement », fixé d'une manière libre (sauf exception lorsque l'EHPAD est conventionné à l'aide sociale), qui pourvoit majoritairement aux dépenses liées aux postes de direction, d'administration, de restauration, des services généraux et de l'animation.

La question de la tarification des EHPAD impacte directement l'activité des entreprises du secteur. Celles-ci, à l'image de l'entreprise ReSanté-Vous (RSV), n'appréhendent pas l'avancée en âge comme un problème mais bien comme un progrès pour l'être humain (10 centenaires en 1900, des milliers en 2050).

L'HISTOIRE DE RESANTÉ-VOUS

En 2007, Nicolas Roumagne et Guy Le Charpentier, alors étudiants en première année du Master « ingénierie de la rééducation, du handicap et de la performance motrice » (IRHPM), créent l'association RSV. Le but de cette création était de réaliser deux études cliniques sur l'intérêt des approches non médicamenteuses chez les personnes atteintes d'un syndrome démentiel. Une des deux études a été publiée dans la revue *Dementia and Geriatrics Cognitive Disorders* en 2010. Ces premiers travaux ont été le fondement de la création du « concept ReSanté-Vous » : créer une équipe pluridisciplinaire de rééducateurs externe aux établissements pour mieux répondre aux besoins des EHPAD et des thérapeutes.

En 2011, l'association devient une entreprise sous la forme d'un groupe, ReSanté-Vous groupe, et de deux filiales, ReSanté-Vous Accompagnement et ReSanté-Vous Formation. Ce choix est effectué par les fondateurs pour faire face aux difficultés à mobiliser des bénévoles pour constituer un bureau et un conseil d'administration suffisamment réactif, et également dans le but de porter davantage la responsabilité et le pilotage de l'entreprise. En 2016, elle obtient l'agrément Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (ESUS).

L'agrément ESUS est prévu par la loi du 31 Juillet 2014 relative à l'Economie Sociale et Solidaire (ESS). Cet agrément permet à une entreprise de rentrer de plein droit dans le champ de l'ESS, de reconnaître ses dimensions sociales et solidaires et d'accéder à des instruments de financements spécifiques, comme la Banque Publique d'Investissement (BPI France, 500 millions d'euros), les programmes d'investissements d'avenir (80 millions d'euros) et le Fonds d'Innovation sociale (20 millions d'euros).

Les conditions d'obtention de l'agrément sont nombreuses. La première oblige l'entreprise à démontrer le but d'utilité sociale poursuivi par l'entreprise (soutien à des publics vulnérables, mise en œuvre de missions participant à la cohésion territoriale, contribution au développement durable). La deuxième impose que les charges d'exploitation soient « impactées » par

le but d'utilité sociale de l'entreprise. Cela implique que celles qui sont en lien avec les activités participant à la recherche de l'utilité sociale représentent plus de 66% de l'ensemble des charges d'exploitation. Ce n'est ni plus ni moins que la traduction budgétaire de l'ambition sociale et solidaire de l'entreprise et des moyens qu'elle déploie pour l'atteindre. La troisième condition est relative à l'encadrement des salaires. La somme moyenne versée, primes comprises, aux cinq salariés ou dirigeants les mieux payés n'excède pas, sur une année et pour un temps complet, 7 fois la rémunération annuelle d'un salarié au smic, ou au salaire minimum de branche si ce dernier est plus élevé, ou 10 fois s'il n'y a qu'un seul dirigeant ou salarié le mieux payé. La quatrième condition porte sur les titres de capital de l'entreprise, qui, lorsqu'ils existent, ne doivent pas être admis aux négociations sur un marché d'instrument financier, français ou étranger². Enfin, la cinquième condition impose que les dispositions de la première et de la troisième condition, soient inscrites dans les statuts de l'entreprise. Nicolas Roumagne, interrogé pour le cas, de préciser :

« L'agrément ESUS a ancré statutairement notre philosophie générale. Par contre, l'apport entrepreneurial est assez limité au regard des contraintes posées par les conditions d'accès à l'agrément. Et malheureusement, il n'est pas encore assez reconnu nationalement et internationalement ».

UN MODE DE DÉVELOPPEMENT BASÉ SUR LE MANAGEMENT DE L'INNOVATION SOCIALE

L'innovation sociale est au cœur du système de développement de l'entreprise. Comme le suggère le titre de l'article de Chesbrough (2007) « *Business model innovation: it's not just about technology anymore* », l'innovation technologique n'est plus la seule voie d'évolution du *business model* des entreprises. Les logiques d'innovation ne sont plus le seul apanage de la « sphère » technologique, en effet, l'apparition de l'innovation dite « sociale » voire « sociétale » peut également jouer un rôle de facteur de résistance aux crises économiques au même titre que l'innovation traditionnelle (Richez-Battesti & Vallade, 2012). Définir l'innovation sociale n'est pas chose aisée (Richez-Battesti, Petrella, & Vallade, 2012), on peut toutefois souligner le consensus autour du fait qu'elle réponde à un besoin social non ou mal satisfait et qu'elle intègre, notamment, une forte dimension participative dans son développement (Marrel & Nonjon, 2012).

Ce sont justement ces dimensions qui ont été retenues dans le cadre de l'article 15 de la loi relative à l'ESS pour la définir ainsi : « *Est considéré comme relevant de l'innovation sociale le projet d'une ou de plusieurs entreprises consistant à offrir des produits ou des services présentant l'une des caractéristiques suivantes ; soit répondre à des besoins sociaux non ou mal satisfaits, que ce soit dans les conditions actuelles du marché ou dans le cadre des politiques publiques ; soit répondre à des besoins sociaux par*

2. https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/agrement_esus_-_le_nouvel_agrement_entreprise_solidaire_-_cncres_-_aout_2015.pdf

une forme innovante d'entreprise, par un processus innovant de production de biens ou de services ou encore par un mode innovant d'organisation du travail. Les procédures de consultation et d'élaboration des projets socialement innovants auxquelles sont associés les bénéficiaires concernés par ce type de projet ainsi que les modalités de financement de tels projets relèvent également de l'innovation sociale »³.

Agissant pour le bien-être de la personne âgée que ce soit auprès des services prestataires d'aide à domicile, en Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes (EHPAD), et en résidence autonomie, l'entreprise développe une philosophie d'accompagnement basée sur des approches humaines inclusives et non médicamenteuses. Partant du constat que la politique d'accompagnement médico-social de la personne âgée s'oriente fortement vers un aspect sanitaire et médical, Nicolas Roumagne évoque ce qui a fondé l'idée de RSV :

« Les solutions recherchées par les soignants, les organisations, les institutions voire les familles sont d'abord tournées vers le médicament. La majorité du personnel de l'accompagnement est issu d'une formation initiale orientée vers le sanitaire. Le raisonnement par le non médicamenteux est très peu pensé. L'urgence des situations implique un recours accru au médicament. Par son aspect très relationnel, le non médicamenteux prend plus de temps [dans l'accompagnement de la personne âgée], la recherche des causes est nécessaire, ce sont des techniques qui font appel à une méthode dans lequel la prise de temps est essentielle. C'est une solution qui s'inscrit dans du long terme. Ces deux approches peuvent être complémentaires dans un souci d'accompagnement à moyen terme. Par exemple, dans le cadre d'une pathologie cardio-vasculaire, on sait que la pratique d'une activité physique complémentaire avec la prise de médicament est bénéfique à tous les points de vue. RSV s'inscrit pleinement dans cette voie en recherchant toujours cette complémentarité. RSV se base sur le rôle crucial de l'épanouissement et de l'estime de soi de la personne âgée. On horizontalise la célèbre pyramide de Maslow en travaillant de concert sur l'ensemble des besoins. On se rend compte, grâce à notre approche, que l'entrée par le haut de la pyramide permet de déclencher chez la personne un regain d'appétit, un meilleur sommeil, la personne va également peut-être retisser des liens sociaux. »

C'est ainsi que l'entreprise s'appuie sur la méthode Carpe Diem développée par Nicole Poirier⁴, la méthode de la Validation, développée par Naomi Feil⁵, la méthode Montessori adaptée aux personnes âgées par Cameron Camp⁶ et le concept d'Humanitude développé par Yves Gineste et Rosette

3. Article 15, Loi relative à l'ESS du 31 juillet 2014.

4. Nicole Poirier est directrice et fondatrice de Carpe Diem – Centre de ressources Alzheimer. Elle a terminé des études en psychologie et en gérontologie à l'Université du Québec à Trois-Rivières et possède une maîtrise en administration publique de l'École nationale d'administration publique (ENAP).

5. Naomi Feil est titulaire d'une maîtrise de Psychologie de l'université de Colombia.

6. Cameron Camp est docteur en Psychologie à l'université de Houston.

Marescotti⁷. Ces quatre approches fondent donc la philosophie d'intervention de l'entreprise et contribuent à développer les compétences des salariés qui portent l'ambition de transformation que RSV souhaite opérer sur ses terrains d'interventions.

FOCUS SUR LES APPROCHES INCLUSIVES ET NON MÉDICAMENTEUSES

On peut définir l'approche inclusive des personnes âgées à l'aune de celle qui concerne les personnes en situation de handicap. Selon Handicap International, une approche inclusive ou « développement inclusif » repose sur 3 principes clés de participation, de non-discrimination et d'accessibilité.

Les thérapies non médicamenteuses (TNM), quant à elles, « sont un ensemble de techniques de soins, d'approches environnementales, d'approches humaines. Elles ont pour objectifs le traitement et/ou le soulagement de certains symptômes et l'amélioration de la qualité de vie, la recherche d'un état de bien être, la prévention de l'iatrogénie. Ces thérapeutiques accompagnent les soins quotidiens et sont pratiquées par des équipes pluridisciplinaires composées de professionnels de rééducation, psychologues, neuropsychologues et personnels formés tels qu'Art thérapeutes ou assistants de soins en gériatrie. Cette pratique se fait en collaboration avec le corps médical avec la volonté de valoriser et de professionnaliser cette approche de soins »⁸.

L'AMBITION DU PROGRAMME DE RECHERCHE

L'entreprise est engagée dans un programme de recherche-développement qui a démarré officiellement en septembre 2016. Ce programme relève tout à la fois des sciences humaines et sociales et de la gériatrie. Il s'inscrit dans une réflexion sur la vieillesse et le vieillissement, et particulièrement sur l'accompagnement des personnes âgées dépendantes ou en passe de le devenir.

Le programme de recherche-développement vise à penser les conditions et les propriétés d'un système d'accompagnement des personnes âgées reposant sur des valeurs humaines, et de le penser de manière globale, en allant au-delà des approches individuelles existantes. Il s'agit de penser l'autonomie et le bien-être des personnes âgées comme la résultante d'un environnement bienveillant, en capacité de structurer les pratiques et les représentations de l'ensemble des acteurs intervenant auprès des personnes âgées, qu'elles relèvent de la famille, des amis, des acteurs sociaux, médicaux, comme institutionnels.

7. Professeurs d'EPS jusqu'en 1979, DU de Psycho-gériatrie, Yves Gineste et Rosette Marescotti ont assuré depuis cette date des formations de manutention des malades dans le cadre de la formation continue. En 1985, ils créent le centre Communication et Etudes Corporelles CEC, organisme de formation continue spécialisé dans les domaines du soin.

8. <http://www.ch-larochefoucauld.fr/les-th-rapies-non-m-dicamenteuses>

Cette démarche vise ainsi à changer le « paradigme » en faisant de la personne âgée, en tant que personne humaine, le cœur du système, avec pour objectif d'adapter le système à la personne âgée (nouveau paradigme), plutôt qu'exiger une adaptation de la personne âgée au système (paradigme classique).

Cette approche amène à initier un travail de conceptualisation de moyenne portée, à partir des éléments d'expérience accumulés, en vue de penser concrètement les dispositifs incarnant ce système, que ce soit au niveau des services rendus à la personne âgée, des institutions dans lesquelles elle évolue (EHPAD, domicile) ou des outils et méthodologies qui lui sont dédiées.

Pour réaliser cette tâche, l'entreprise s'appuie sur trois chercheurs qu'elle salarie à plein temps : un doctorant en sciences de gestion (RSV bénéficie d'une bourse CIFRE), une docteure en psychologie cognitive et une docteure en anthropologie. Cette recherche est supervisée par un conseil éthique et scientifique composé de chercheurs et personnes reconnues dans le domaine de la gériatrie.

Tous les niveaux de l'entreprise contribuent à la recherche. Les chercheurs qui apportent leur expertise donnent une impulsion qui s'inscrit dans une logique « top-down ». Dans le même temps, les professionnels de terrain et d'encadrement garantissent une vision ancrée et réaliste des besoins, qui relève d'une logique « bottom-up » (voir annexe 4).

FOCUS SUR LES « CARNETS DE RECHERCHE »

Les professionnels remontent des données des terrains sur lesquels ils travaillent par le biais d'un outil informatique nommé « Carnet de recherche ». Ces données servent le programme dans l'analyse des freins et des leviers à l'application du paradigme décrit précédemment. Nicolas Roumagne ajoute que :

« L'intérêt des CR est d'abord la contribution des salariés à la stratégie de l'entreprise et le deuxième est la remontée d'éléments de terrain très ancrés dans la réalité et donc particulièrement fiables. L'investissement dans la recherche d'une équipe élargie apporte une crédibilité institutionnelle et scientifique au regard de l'ambition du programme de recherche. La contribution des salariés équivaut à un nombre très conséquent de données qui sont ensuite analysées par notre équipe de chercheur ».

AMBITION SOCIÉTALE ET STABILITÉ ÉCONOMIQUE : L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

Depuis une vingtaine d'années émerge au sein du monde économique le phénomène des entreprises sociales, visant à concilier à partir de leurs services et activités, une logique de rentabilité économique et d'optimisation de leur impact social. Ayant pour finalité de répondre à des besoins sociaux actuellement non satisfaits dans le cadre du marché ou des politiques pu-

bliques, ces entreprises, à l'instar de RSV, mettent en place des démarches d'innovation sociale.

L'ambition de RSV est donc affichée : favoriser le déploiement, via l'innovation sociale, des approches humaines, inclusives et non médicamenteuses dans l'accompagnement des personnes âgées.

Cependant, l'autre ambition de l'entreprise sociale qu'est RSV est sa vocation à perdurer. Elle n'échappe donc pas à la nécessité de concevoir un modèle économique assurant sa pérennité. La tension existant sur les entreprises sociales est bien réelle. Elle est composée du double impératif de satisfaire un besoin sociétal tout en assurant un modèle économique performant assurant sa continuité, l'un servant l'autre et réciproquement.

RSV propose de répondre à ce double impératif grâce à plusieurs points forts qu'elle met en avant auprès des clients. Le premier est la spécialisation et l'expertise dans le domaine de la gérontologie voire de la gériatrie. Les professionnels sont tous titulaires d'un diplôme bac+3 minimum orienté vers l'accompagnement des vulnérabilités humaines liées au handicap et/ou au vieillissement. Le deuxième est la pluridisciplinarité. L'équipe composée par RSV regroupe 5 métiers différents et favorise les échanges et regards croisés enrichissant la qualité de l'accompagnement des personnes âgées. Ce croisement de points de vue permet de les accompagner d'une manière globale et non cloisonnée. Le troisième est la dimension de recherche et développement intégrant dans son ambition, les sciences de gestion, l'anthropologie, la psychologie et la sociologie. Dans l'ensemble des projets qu'elle porte, RSV propose un regard scientifique basé sur une revue de littérature importante dans les disciplines évoquées. Ce regard permet de fonder et de proposer des prestations dont l'impact et la réussite seront évalués rigoureusement par des indicateurs préalablement construits avec le client.

Tout cela permet à l'entreprise de proposer une offre hautement qualitative à fort retour sur investissement pour les clients. C'est ce qui lui permet de se différencier par rapport à une concurrence qui se concentrerait sur un seul des cinq métiers qu'elle propose. Ces métiers représentés par des psychologues, des art-thérapeutes, des psychomotriciens, des actiphysiciens et des ergothérapeutes, réalisent des missions auprès des clients que sont les EHPAD, les résidences autonomie, les résidences « sénior », les services d'aide à domicile et les collectivités territoriales.

FOCUS SUR LE CLIENT « EHPAD »

Les EHPAD représentent la majorité des clients de RSV. On l'a vu précédemment, les différents budgets des EHPAD leur permettent d'embaucher un certain nombre de professionnels sur des postes variés. La tarification leur permet également de financer des « morceaux » d'Equivalents Temps Plein (ETP) sur des postes supplémentaires correspondant à la proposition que fait RSV sur ses métiers. A titre d'exemple, un EHPAD en milieu rural dispose d'un financement de 0,42 ETP d'ergothérapeute. Il

lui est difficile de recruter une personne sur un temps aussi contraint. RSV intervient donc en assumant le risque salarial et en proposant au client un ergothérapeute mis à disposition qui interviendra avec ses compétences issues de sa formation initiale certes mais également avec une plus-value en ayant été formé sur les approches humaines et non médicamenteuses.

Les missions que peuvent effectuer les professionnels de RSV sont de trois ordres. La formation d'abord est pourvue auprès des professionnels intervenants en EHPAD et à Domicile pendant 1 à 3 jours généralement. Cette prestation fait l'objet d'une innovation pédagogique « Scènesens® » via l'utilisation d'un simulateur de vieillissement créé de toutes pièces par RSV. Il simule les déficiences visuelles, auditives ainsi que motrices (sarcopénie). Cette simulation est utilisée pour faire ressentir aux utilisateurs les problématiques liées à l'avancée en âge afin de mieux les cerner et améliorer la qualité de service rendu auprès des personnes âgées vulnérables. La vente du simulateur de vieillissement et des formations représentent environ 30% des revenus.

Le conseil ensuite, est une mission courte en EHPAD de quelques jours sur un sujet très précis pour lequel le client attend un retour rapide, efficace et pérenne sur la modification des pratiques professionnelles de ses agents. A ces missions de conseil se rajoutent celles qui sont effectuées par les ergothérapeutes à l'adaptation des logements des particuliers via l'ergothérapie. Cette prestation est fortement rémunératrice mais ne constitue que 2% des revenus.

L'accompagnement enfin, fonctionne par la mise à disposition d'un professionnel salarié par RSV au sein d'un EHPAD par le biais d'une convention d'accompagnement fixant les objectifs et résultats attendus sur lesquels les parties contractantes négocient et se mettent d'accord. Inscrit dans un temps long (6 mois à 3 ans), cette activité vise une modification profonde des comportements de l'ensemble des agents de l'EHPAD et représente le socle fondateur et économique de l'entreprise (44% de ses revenus).

L'entreprise a toujours à cœur de développer une proximité importante avec ses clients dans le but de favoriser leur fidélisation. Elle est à l'écoute de leurs besoins et vérifie, grâce à son système qualité, l'adéquation entre les objectifs fixés au départ avec eux et les résultats obtenus. En cela, elle développe donc un relationnel fort, basé sur une co-construction de la réponse au besoin du client. Cette relation forte permet également à RSV d'asseoir une certaine réputation qui la distingue et pour laquelle les clients EHPAD, par exemple, viennent la rencontrer pour élaborer des réponses aux appels à projet que les financeurs (ARS et CD) émettent. L'orientation client est donc vue comme fondamentale pour assurer leur fidélité et éviter au maximum des dépenses liées un à aspect de prospection commerciale coûteux en temps et en investissement.

L'équipe des cadres est atypique de ce côté-là. Il existe des cadres de recherche qui assurent le suivi du programme de recherche, et des cadres dits « opérationnels », car ils remplissent à la fois des fonctions d'accompagnement sur le terrain et des fonctions d'encadrement, de coordination et de développement. Ils représentent la deuxième fraction la plus importante du volume des salariés de l'entreprise. Ils portent trois titres différents : le coordonnateur, tout d'abord, assure la qualité des prestations d'une part, et la formation et la coordination des professionnels sur un département d'autre part. Ensuite, le chargé de développement est responsable du déploiement de l'activité sur un département en assurant, notamment, un rôle commercial. Enfin, le responsable d'antenne cumule les deux fonctions de coordination et de développement sur un département lorsque des postes distincts de coordination et de développement ne se justifient pas, notamment, économiquement.

LA SILVER ECONOMIE ET LE PAYSAGE CONCURRENTIEL DE RESANTÉ-VOUS

La Silver Economie (*Silver*, fait référence aux cheveux argentés des personnes âgées) est lancée en 2013 par Michèle Delaunay, Ministre déléguée aux Personnes Agées et à l'Autonomie et Arnaud Montebourg, Ministre du redressement productif. Bâtie comme une filière industrielle et économique, les secteurs industriels concernés sont très divers, ils recouvrent l'habitat, la communication, le transport, la sécurité, les services dont les services à la personne, la distribution, les loisirs, la santé, le travail, mais également le secteur des mutuelles, les instituts de prévoyance et les assureurs⁹.

Le duo composé par le ministère délégué aux personnes âgées avec celui du redressement productif a de quoi surprendre. Il donne à voir l'orientation prise au départ par une Silver Economie tournée vers un aspect purement économique et technologique d'un marché dont les seniors sont finalement les premiers concernés mais les derniers consultés. En effet, qu'en est-il de l'aspect social de l'innovation ? Que fait-on dans ce cadre pour donner une cohérence à l'accompagnement social et médico-social de l'avancée en âge ? Rien n'est mentionné à l'époque concernant ces aspects. La feuille de route de la Silver Economie publiée en 2016 par Pascale Boistard, Secrétaire d'État chargée des Personnes âgées et de l'Autonomie, reflète une certaine avancée en prônant le fait de « partager une ambition commune » pour « mettre la personne et ses besoins au centre »¹⁰. Pour autant, la réponse privilégiée à ces besoins est encore la voie technologique et l'objectif des principaux acteurs de la filière est de faire en sorte de rapprocher l'offre et la demande. Cet objectif est fixé comme prioritaire au regard des freins qu'il a soulevé. On peut dès lors se poser la question sur l'adéquation de l'offre proposée et censée répondre aux besoins exprimés par les seniors.

9. http://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Dossier_de_presse_-_Lancement_Silver_Economie_-_24_avril_2013.pdf

10. https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/politique-et-enjeux/silver-Economie/feuille-de-route-silver-economie-decembre2016.pdf

LES SECTEURS DE LA SILVER ECONOMIE

- La santé : soins à domicile, médecine à distance, nutrition, objets de santé connectés... ;
- La sécurité et l'autonomie : téléassistance, détecteurs... ;
- L'habitat : logements adaptés, domotique... ;
- Les services : services à la personne, aide-ménagère, prévoyance... ;
- Les loisirs : tourisme, sport, jeux... ;
- La communication : téléphones mobiles, tablettes, Internet... ;
- Les transports : aides à la mobilité, transports adaptés...

Source : <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/silver-economie-definition>

La Silver Economie est fondée sur une approche très technologique (cf. encadré ci-dessus), et assez peu tournée vers les sciences médicales et sociales. Cette orientation interroge la question de l'innovation sociale et de sa place dans cette filière économique récente. Ainsi, RSV bénéficie d'une place relativement protégée face à la concurrence. L'aspect systémique et global de son approche de la personne âgée n'est pas ou très peu présente au sein de la concurrence. En effet, les structures se rapprochant de son activité se concentrent bien souvent sur un seul des métiers et/ou prestations qu'elle propose. Cette vision holistique contribue à ce que les innovations sociales que RSV développe s'avèrent bien souvent très pertinentes.

L'entreprise souhaite également se démarquer en organisant chaque année, un colloque national dédié aux approches humaines et non médicamenteuses. Lors de ce colloque, des personnalités reconnues du secteur gériatrique alternent avec des professionnels pour échanger et confronter les regards entre ce qui peut être « vu d'en haut » (aspects théoriques et conceptuels) avec ce qui est « vécu en bas » (expérience de terrain, confrontation au réel).

Enfin, le management de l'innovation est bien sûr crucial. En cela, les dirigeants sont conscients que le capital humain y joue un rôle de premier plan. Ainsi, après 10 ans d'activité, l'entreprise grandit et atteint aujourd'hui un stade de maturité suffisamment important pour que cela implique une réflexion sur le travail au sein de l'entreprise, se concrétisant par la mise en place d'une démarche de QVT. En effet, l'ambition du programme de recherche n'aurait aucun écho à l'extérieur si l'entreprise elle-même n'évoluait pas dans la formalisation de ce qu'elle prétend défendre au nom de ses valeurs.

RÉFÉRENCES

Chesbrough H. (2007), Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35, 6, 12-17. <https://doi.org/10.1108/10878570710833714>

Cloutier J. (2003), Qu'est-ce que l'innovation sociale ?, *Les Cahiers Du CRISES, Etudes thé.*

Kemoun G., Thibaud M., Roumagne N., Carette P., Albinet C., Toussaint L., ... Dugué B. (2010), Effects of a physical training programme on cognitive function and walking efficiency in elderly persons with dementia. *Dementia and Geriatric Cognitive Disorders*, 29, 2, 109-114. <https://doi.org/10.1159/000272435>

Marrel G. & Nonjon M. (2012), Innovation technologique ou innovation sociale ? Usages et valorisation d'un outil informatisé de gestion dans l'IAE, *Innovations*, 38, 2, 151. <https://doi.org/10.3917/inno.038.0151>

Richez-Battesti N., Petrella F. & Vallade D. (2012), L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ?, *Innovations*, 38, 2, 15. <https://doi.org/10.3917/inno.038.0015>

Richez-Battesti N. & Vallade D. (2012), Éditorial. Innovation sociale, normalisation et régulation, *Innovations*, 38, 2, 5. <https://doi.org/10.3917/inno.038.0005>

ANNEXES

ANNEXE 1 : Composition de l'équipe de RSV

Métiers	Effectif
Salariés	
Actiphysicien	7
Art-thérapeute	3
Ergothérapeute	8
Psychologue	1
Psychomotricien	3
Cadres	
Cadres de recherche	2
Coordonnateur	3
Responsable d'antenne	2
Responsable pédagogique (formation)	2
Dirigeant	2

ANNEXE 2 : Heures d'interventions

Heures interventions (par dpt)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
– 86	6 145	6 764	8 075	10 094	10 483	10 896
– 16	0	537	1 768	3 214	5 037	5 764
– 79					259	962
– 17					204	762
– 33						152
Total	6 145	7 301	9 843	13 308	15 809	18 536

Libellés	2015		2016		2017	
	en heures	en %	en heures	en %	en heures	en %
Accompagnement thérapeutique	14 652	52,05	14 874	51,26	16 670	43,67
Autres activités facturées	1007	3,58	981	3,38	1 866	5,73
Déplacement	2 420	8,60	2 462	8,48	3 396	8,89
Bureau	5 468	19,42	5 466	18,84	8 106	21,23
Autres	4 602	16,35	5 234	18,04	7 819	20,48

Autres activités =

- 857 heures de formation Scenésens.
- 636 heures de diagnostics
- 373 heures de conseil et de prévention (85 heures de conseil et 288 heures de prévention et de sensibilisation)

ANNEXE 3 : Compte de résultat (2017)

SARL RESANTE VOUS ACCOMPAGNEMENT2 Allée de la Guérinière 86000 POITIERS

Etats financiers au 31/12/17

Compte de résultat

	Exercice clos le		Présenté en Euros	
	31/12/2017		31/12/2016	
	(12 mois)		(12 mois)	
	France	Exportations	Total	Total
Vente de marchandises	1 513		1 513	
Production vendue biens				
Production vendue services	876 915		876 915	728 626
Chiffres d'affaires Nets	878 427		878 427	728 626
Production stockée				
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation reçues			63 946	40 301
Reprises sur amort. et prov., transfert de charges			19 670	11 575
Autres produits			16	0
Total des produits d'exploitation			962 059	780 502
Achats de marchandises (y compris droits de douane)			489	
Variation de stock (marchandises)				
Achats de matières premières et autres approvisionnements				
Variation de stock matières premières et autres approvisionnements				
Autres achats et charges externes			200 891	156 032
Impôts, taxes et versements assimilés			49 394	38 167
Salaires et traitements			580 852	445 874
Charges sociales			151 991	118 149
Dotations aux amortissements sur immobilisations			3 961	2 730
Dotations aux provisions sur immobilisations				
Dotations aux provisions sur actif circulant				
Dotations aux provisions pour risques et charges				
Autres charges			13	246
Total des charges d'exploitation			987 589	761 198
RESULTAT EXPLOITATION			-25 531	19 304
Bénéfice attribué ou perte transférée				
Perte supportée ou bénéfice transféré				
Produits financiers de participations				
Produits des autres valeurs mobilières				
Autres intérêts et produits assimilés			126	638
Reprises sur provisions et transferts de charges				
Différences positives de change				
Produits nets sur cessions valeurs mobilières placement				
Total des produits financiers			126	638
Dotations financières aux amortissements et provisions				
Intérêts et charges assimilées				89
Différences négatives de change				
Charges nettes sur cessions valeurs mobilières de placement				
Total des charges financières				89
RESULTAT FINANCIER			126	549
RESULTAT COURANT AVANT IMPOT			-25 405	19 852

SARL RESANTE VOUS ACCOMPAGNEMENT2 Allée de la Guérinière 86000 POITIERS

Etats financiers au 31/12/17

Compte de résultat (suite)

	Présenté en Euros	
	Exercice clos le 31/12/2017 (12 mois)	Exercice précédent 31/12/2016 (12 mois)
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		266
Produits exceptionnels sur opérations en capital		
Reprises sur provisions et transferts de charges		
Total des produits exceptionnels		266
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	671	
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions		
Total des charges exceptionnelles	671	
RESULTAT EXCEPTIONNEL	-671	266
Participation des salariés		
Impôts sur les bénéfices	-47 966	-5 428
Total des Produits	962 184	781 405
Total des charges	940 295	755 859
RESULTAT NET	21 890	25 546
Dont Crédit-bail mobilier		
Dont Crédit-bail immobilier		

ANNEXE 4 : Le projet « Ma Maison A Venir », une vision sociétale de l'impact des activités de l'entreprise.

Le projet « Ma Maison A Venir » est une illustration intéressante du mode de création de projet de l'entreprise. Le projet est conçu à partir d'observations faites par les ergothérapeutes intervenants à domicile. Ces derniers constatent ainsi que les aides techniques et technologiques (domotique, matériels adaptés aux pathologies, accessoires facilitant les gestes du quotidien...) destinées aux personnes âgées dépendantes vivant chez elles sont mal utilisées voire inutilisées. Les professionnels font également état du fait que peu de logements sont correctement adaptés à l'avancée en âge malgré la volonté de 9 personnes sur 10 de vieillir à domicile. Il existe de nombreux risques domiciliaires mettant en péril la santé des personnes et leur projet de rester vivre chez eux. Les *showrooms* présentant ces aides sont situés dans les grandes villes, pas en milieu rural et sont principalement fréquentés par les aidants familiaux et/ou professionnels qui recommandent telle ou telle solution sans connaître tout à fait la pertinence de ce choix. Les personnes âgées ne choisissent donc pas réellement l'aide technique dont elles ont besoin et elles sont souvent dans l'impossibilité de tester la solution pour éclairer leurs choix.

Après réflexion et plusieurs réunions de travail avec l'équipe intervenant à domicile, les chercheurs et la direction, il est projeté de créer un camion itinérant recréant un espace de type « appartement-témoin » permettant de présenter, en situation, des aides techniques que les ergothérapeutes de l'entreprise auront sélectionnées pour leur qualité et la pertinence des réponses aux besoins qu'elles apportent. Ce camion, inauguré au mois de septembre 2018 permet de présenter toutes ces aides sur la place du marché des villes et villages de la région Nouvelle-Aquitaine. Nicolas Roumagne précise ce choix :

« On a choisi la place du marché pour être au plus proche des personnes qui sont ou seront concernées par ces aides. C'est un lieu vivant où l'on peut aller au-devant des gens et opérer de réelles rencontres avec eux. On ne voulait pas que le projet se réduise à montrer des solutions. Là on va pouvoir montrer, faire essayer, conseiller d'une manière efficace et vraie ».

Un aspect recherche est accolé au projet pour éclairer et définir les notions d'acceptabilité, d'utilisation et de recommandation des aides techniques par les personnes âgées. Ce qui permettra d'améliorer continuellement le projet et une constante actualisation des produits qui y seront présentés. Les personnes âgées, en plus de bénéficier de conseils précieux permettant de vivre plus longtemps chez eux, contribuent donc directement au projet.

La vision sociétale de l'entreprise est très présente dans ce projet. C'est une nouvelle manière de présenter les aides techniques dans les territoires au plus près des personnes qui en ont besoin. Non seulement les personnes concernées, c'est également l'ensemble des acteurs qui participe au changement durable et profond recherché dans ce projet. L'impact global de ce projet sera étudié au regard d'indicateurs que l'entreprise a construit en amont.

D'un budget de 150 000€, ce projet a bénéficié du soutien de nombreux partenaires financiers, plusieurs Conseils Départementaux et caisses de retraite.

INSTRUCTIONS AUX AUTEURS

LIGNE ÉDITORIALE

Recherche et Cas en Sciences de Gestion (RCSG) vise à promouvoir la création et la diffusion des études de cas en sciences de gestion.

Les études de cas sont destinées à servir des objectifs ambitieux de transmission des savoirs, en amenant les étudiants, les professionnels et les enseignant-chercheurs à **intégrer les connaissances scientifiques les plus avancées et récentes dans un domaine donné.**

Chaque cas est ainsi **centré sur un thème particulier** appartenant à une ou plusieurs disciplines des sciences de gestion (ex : le reporting intégré en comptabilité). Il permet de mettre en pratique des concepts théoriques ou outils de ces disciplines qui devront être clairement explicités.

Si les cas ont une **vocation pédagogique**, les auteurs sont généralement amenés à porter leur audience vers des **questionnements scientifiques.**

Les cas soumis doivent être inédits. Ils présentent des situations d'organisations ancrées **dans l'actualité des problématiques de management, basées sur des données réelles** (primaires ou secondaires). Le nom de l'organisation doit être explicitement mentionné, seuls les noms des protagonistes peuvent être changés dans le cas où la confidentialité l'exigerait.

Un cas fait l'objet de **deux publications complémentaires distinctes** dans la revue : (1) **l'étude de cas** (et sa proposition de corrigé), et (2) **l'article sur le cas.**

(1) FORMAT DE L'ÉTUDE DE CAS

L'étude de cas comprend deux parties :

- La première partie (15 pages maximum, annexes et références comprises) présente **l'étude de cas.**
- La seconde partie détaille les **propositions de traitement et de discussion du cas.**

Le document sera soumis au format Word, caractères Times New Roman 12, format A4 :

- 1 page de garde présentant le titre du cas, le résumé en français et anglais présentant l'intérêt et l'actualité du cas (100 mots maxi) + mots clés ;
- 10 à 15 pages présentant l'énoncé du cas (texte principal + annexes) ;
- 10 à 15 pages de proposition de traitement des données du cas, incluant d'éventuelles consignes d'animation pour une utilisation dans un contexte d'enseignement.

Page de garde

Sur la page de garde, sont mentionnés les éléments suivants :

1 – Le titre du cas (cf. ci-dessous). Le cas porte un titre en deux parties : une première partie mentionne le thème du cas, la seconde partie porte le nom de l'entreprise, suivie d'un jeu de mot destiné à « accrocher » le lecteur.

Ex : LES NIVEAUX DE LA STRATÉGIE

3M : des produits qui vous scotchent

2 – Le ou les auteurs avec leurs coordonnées complètes (adresse professionnelle, téléphone, e-mail).

3 – Un résumé en français, ne dépassant pas 100 mots, suivi de 5 mots clés.

4 – Un résumé en anglais, ne dépassant pas 100 mots, suivi de 5 mots clés.

Enoncé

L'énoncé associe un texte principal et des annexes, dont le lecteur pourra mobiliser les informations. L'auteur veillera à ce que toutes les données nécessaires au traitement du problème proposé soient bien présentes dans l'énoncé. Le texte principal est constitué de plusieurs paragraphes précédés d'intertitres contextualisés. Il comporte une introduction, et s'achève par une conclusion mettant en perspective la situation de l'entreprise étudiée. Les annexes font partie des informations nécessaires au traitement du cas. Les sources sont indiquées en note de bas de page. L'auteur peut éventuellement énumérer les principales sources en fin d'énoncé après les annexes. L'énoncé s'achève sur une mise en perspective de la situation présentée.

Guide de solutions et d'animation (en accès réservé)

La proposition de traitement des données du cas par l'auteur n'est pas nécessairement la seule possible ; cependant, l'auteur doit être en mesure de montrer qu'il existe une possibilité de solution convaincante et argumentée aux problèmes posés. Cette solution doit être en lien avec les approches, démarches ou théories mobilisées dans la revue de littérature. Il ne serait question de proposer une « note pédagogique » vague, sous prétexte que d'autres solutions peuvent être envisagées.

L'auteur veillera à présenter les rubriques suivantes :

- La liste des « Objectifs pédagogiques » visés par le cas ;
- La liste des « Thèmes/outils » mobilisés ;
- Les questions de l'étude de cas ;

- La « proposition de traitement du cas ».

Les réponses aux questions doivent être détaillées, et reposer à la fois sur le cas, les annexes et les thèmes/outils à mobiliser pour la résolution du cas. Les références doivent être explicites.

Les réponses ne se limitent pas à une énumération d'éléments de correction. Elles font l'objet d'une rédaction détaillée (introduction, développement, synthèse).

Nous attirons l'attention des auteurs sur le fait que des rappels théoriques rapides et le lien avec la littérature académique existante sont à introduire dans la correction.

Le respect du format des cas n'est pas seulement une contrainte indispensable pour assurer la cohérence de la revue, c'est avant tout un canevas destiné à aider l'auteur à se mettre en conformité avec l'esprit de la ligne éditoriale.

(2) FORMAT DE L'ARTICLE ACADÉMIQUE

L'article académique a pour objet de relier le cas avec les théories existantes et d'en caractériser l'originalité. Il représente 15 pages maximum, bibliographie comprise. Il comprend deux parties :

- La première partie est dédiée à la **revue de littérature des articles académiques pré-existants sur les thématiques abordées dans le cas**, en mettant notamment en lumière les recherches les plus récentes et les problématiques soulevées (en complément et en option une revue de la littérature des cas de recherche ou pédagogiques existants, permettant de préciser le positionnement du cas proposé). Un modèle de contribution est disponible à l'adresse http://revuecasgestion.com/article_Adam%20IR%20v%2011_05_17.pdf.
- La seconde partie vise à expliciter les **conditions dans lesquelles le cas a été développé** (contact direct avec les décideurs, nombre d'interviews, nature de la relation entre le chercheur et l'organisation, nature et sources des données mobilisées), le **type de traitement attendu** (application de formules, d'outils, de cadres théoriques, réflexion conceptuelle, public visé). Les **questions soulevées dans ou par le cas** feront l'objet d'un développement spécifique, afin d'en montrer les multiples dimensions et les éléments de discussion. La façon dont **le cas peut être analysé à partir des connaissances théoriques existantes** développées en première partie sera exposée. Les évaluateurs seront particulièrement sensibles à la présence d'un « bouclage théorique ». Les auteurs sont ainsi invité à montrer en quoi la revue de littérature mobilisée permet d'améliorer la compréhension de la situation ou, à l'inverse, de montrer en quoi le cas permet d'enrichir la littérature mobilisée ou de l'amender. A titre d'exemple, deux questions peuvent être abordées par les auteurs pour réaliser ce bouclage : Qu'est-ce que la théorie amène au cas ? Qu'est-ce que le cas aborde à la théorie ? Ainsi, les **apports théoriques du cas** devront être explicités.

En complément et en option, les auteurs pourront développer leur retour d'expérience d'animation du cas, sous une forme qualitative (réponses apportées par les apprenants) ou quantitative (enquête avant-après, évaluation de l'intérêt apporté au cas).

NORMES ET PRÉSENTATION DES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Une référence bibliographique est repérée dans le texte par le ou les noms de l'auteur(s), suivie de l'année.

Les références bibliographiques sont en fin d'article par ordre alphabétique d'auteurs.

Normes

Dans le texte, les citations de référence apparaîtront entre parenthèses avec le nom et la date de parution, ex : (Laurent, 1990). Dans le cas d'un nombre de co-auteurs *supérieur à trois*, on utilisera la mention *et al.* après le nom du premier auteur. Si deux références ont le même auteur et la même année de parution, on les différenciera par des lettres.

Exemple : (Dupont, 1990a). Ces lettres apparaîtront aussi dans la bibliographie.

Périodiques

Liste des auteurs incluant l'initiale de leur prénom, suivie de l'année de la publication, du titre de l'article, du nom du périodique (sans abréviation) *en italique*, du **numéro du volume**, du **numéro du périodique** dans le volume et du numéro des pages.

Exemple : Sempé L. (2000), Une échelle de mesure de l'appartenance aux cercles sociaux : analyse factorielle confirmatoire multiniveaux, *Recherche et Applications en Marketing*, 15, 2, 43-58.

Périodiques en anglais :

Utiliser les mêmes normes de présentation que précédemment (**majuscule uniquement en début de titre**).

Exemple : Garbarino E.C. et Edell J.A. (1997), Cognitive effort, affect, and choice, *Journal of Consumer Research*, 24, 2, 147-158.

Ouvrages

Liste des auteurs incluant l'initiale de leur prénom, suivie de l'année de la publication, du titre de l'ouvrage *en italique*, du lieu de publication et du nom de la société editrice.

Exemple : Dupuy P., Fontaine P. et Hamet J. (2018), *Les marchés de capitaux français*, Caen, Editions EMS.

– **Ouvrages coordonnés** (« edited » en anglais) :

Les ouvrages coordonnés ou réalisés sous la direction d'une ou plusieurs personnes (qualifiées d'*editors* en anglais) doivent être traités de la manière suivante :

Exemples :

Hénault A. (dir.) (2002), *Questions de sémiotique*, Paris, PUF.

Earl P.E. et Kemp S. (eds.) (1999), *The Elgar companion to consumer research and economic psychology*, Cheltenham, Edward Edgar Publishing.

– **Extraits d'ouvrages** :

Liste des auteurs incluant l'initiale de leur prénom, suivie de l'année de la publication, du titre du chapitre, du titre du livre *en italique*, de l'initiale du prénom et du nom du ou des coordinateurs (*editor(s)* en anglais) précédé de "in", du lieu de la publication, du nom de la maison d'édition et du numéro des pages.

Exemples :

Roy P. (2015), UGC : l'accès illimité au cinéma, in Tellier A. et Loilier T. (dir.), *Gestion de l'innovation. 12 études de cas*, Caen, Editions EMS, 56-74.

Papiers non publiés

Les références à des papiers non publiés, des thèses, etc. doivent mentionner la liste des auteurs incluant l'initiale de leur prénom, suivie de l'année de la soutenance ou de la présentation ainsi que du titre. Les mots "rapport", "papier de recherche", "thèse", etc. ne doivent pas être mis en italique. Ne pas oublier d'inclure le nom de l'Université ou de l'École, ainsi que le lieu de la soutenance ou de la présentation.

Exemple :

Tourtoulou A-S. (1996), Marques nationales, marques de distributeurs et premiers prix : effets de leurs mises en avant sur les ventes et la structure concurrentielle de la catégorie de produits, Thèse de doctorat en sciences de gestion, École HEC, Jouy-en-Josas.

Actes de colloque ou conférence ayant fait l'objet d'une publication

Les citations d'actes de colloques sont traitées comme les extraits d'ouvrages.

Exemples :

Cusin J. et Goujon-Belghit A. (2018), Gérer la tension entre tolérance à l'erreur et management de la performance, *Actes de la XXVII^e Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montpellier, 6-8 juin.

DROITS DE REPRODUCTION ET UTILISATION DES CAS PÉDAGOGIQUES

La protection juridique de l'auteur et de son œuvre

Les cas pédagogiques constituent une œuvre intellectuelle régie par le Code de la propriété intellectuelle. Le Code de la propriété intellectuelle n'autorise, aux termes des paragraphes 2 et 3 de l'article L. 122-5, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective », et d'autre part, sous réserve de mentionner les noms de l'auteur et de la source, que les « analyses et les courtes citations justifiées par le caractère critique, polémique, pédagogique, scientifique ou d'information ». Toute autre représentation ou reproduction intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite (article L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. Il n'y a pas de limite de durée de protection pour le droit d'auteur.

Les cas de la revue *Recherche et Cas en Sciences de Gestion* sont soumis à des droits de reproduction

Les cas pédagogiques présentés dans la revue *Recherche et Cas en Sciences de Gestion* de même que ceux présentés sur tout support écrit (livre, annales, etc.) ou numérique ne peuvent donc être dupliqués, photocopiés et distribués sans acquisition préalable des droits d'utilisation correspondant. Ceux-ci peuvent être acquis auprès des auteurs ou de l'éditeur dans le cas où ceux-ci ont fait l'objet d'une publication. Le 25 avril 2007, le Parlement européen a adopté en première lecture la proposition modifiée de directive relative aux mesures pénales visant à assurer le respect des droits de propriété intellectuelle. Ce texte s'inscrit dans le prolongement de la directive 2004/48/CE du Parlement et du Conseil du 29 avril 2004 relative au respect de la propriété intellectuelle, qui prévoit que des sanctions pénales dissuasives applicables sur tout le territoire de la Communauté viendront compléter les mesures déjà mises en place.

Comment utiliser les cas de la revue *Recherche et Cas en Sciences de Gestion* dans le cadre d'un cours ?

Les droits liés à l'utilisation des cas pédagogiques publiés dans la revue *Recherche et Cas en Sciences de Gestion* peuvent être acquis directement via le site www.cas-store.fr. Dès l'achat, vous pouvez télécharger instantanément votre cas et son corrigé, personnalisés et prêts à l'emploi, en quelques clics de souris.

RECHERCHE ET CAS EN SCIENCES DE GESTION

BULLETIN D'ABONNEMENT

La revue *Recherche et Cas en Sciences de Gestion* est une revue électronique et papier, réservée aux abonnés

Chaque abonné recevra ses codes d'accès* permettant :

- le téléchargement des numéros de la revue au format PDF ;
- l'accès aux questions et corrigés des cas présentés dans la revue.
- la possibilité d'obtenir gratuitement 2 cas pédagogiques sur le site www.cas-store.fr

TARIFS	France et UE	Hors UE
Abonnement électronique + version papier + 1 cas pédagogiques à choisir parmi les cas du catalogue sur www.cas-store.com	120 €	135 €

Je commande :

Un abonnement d'un an et recevrai les n ^{os} 17 et 18		
Montant total de ma commande		... €

Revue à envoyer à :

Raison :

☐ Mme ☐ Mlle ☐ M. Nom : Prénom :

Adresse :

Code Postal : Ville :

Téléphone : E-mail* :

***N.B. Il s'agit de l'adresse à laquelle seront envoyés les codes d'accès à la revue.**

Possibilité d'accès via adresses IP pour les institutions (dans la limite de 12 adresses IP).

Adresse de facturation si différente :

Raison :

☐ Mme ☐ Mlle ☐ M. Nom : Prénom :

Adresse :

Code Postal : Ville :

Règlement :

☐ par chèque bancaire à l'ordre de In Quarto/EMS

☐ par virement bancaire au compte In Quarto/EMS (CCM Ifs, Banque : 10278 / Agence : 02105 / Compte : 00020395101 / Clé : 81)

☐ dès réception d'une facture (pour les institutions, joindre à ce bulletin un bon de commande administratif à l'ordre de In Quarto/EMS)

Ce bulletin d'abonnement et votre règlement doivent être retournés à :

Editions EMS – In Quarto SARL

136 boulevard du Maréchal Leclerc / 14000 Caen / France

Tél : 02.31.35.76.95 / e-mail : editions@editions-ems.fr

www.revuecasgestion.com

Édité par EMS, marque d'IN QUARTO SARL
Mise en page : In Quarto / EMS
© Recherche et Cas en Sciences de Gestion, mars 2019

ISSN : 2105-2212
(version numérique)