

LA PERFORMANCE GLOBALE EN PRATIQUE, POINT DE VUE DE DIRIGEANTS D'ENTREPRISE



ÉDITO

LA PERFORMANCE GLOBALE comme levier de transformation

Les défis économiques, sociaux et environnementaux se multiplient. Nous pensons que les entreprises peuvent - et doivent - jouer un rôle prépondérant dans la réponse à ces enjeux contemporains. Nous avons la certitude que les entreprises qui prennent le parti de l'éthique, de la soutenabilité et de la responsabilité sont celles qui construiront le monde de demain. En tant que Centre des Jeunes Dirigeants et Bpifrance Le Lab, nous souhaitons soutenir chaque dirigeant dans cette démarche.

Comment alors viser une croissance responsable qui intègre les aspects sociaux, sociétaux et environnementaux ? Le chemin peut paraître complexe.

Le concept de Performance Globale ouvre des pistes concrètes pour les entreprises désirant mesurer leurs performances, au-delà des profits. Nous unissons donc nos forces pour décrypter et diffuser plus largement cette notion. À travers une enquête approfondie auprès de plus de 900 dirigeants, nous avons saisi l'ampleur des besoins en matière d'accompagnement vers des pratiques plus durables et responsables.

Ce guide propose des définitions précises, des recommandations pratiques et des témoignages inspirants qui illustrent les multiples facettes de la Performance Globale. Nous avons rencontré des entreprises ayant intégré avec succès ces principes dans leur stratégie, démontrant que le changement est non seulement possible, mais également bénéfique.

Adopter une telle démarche est aujourd'hui un atout stratégique pour toute entreprise soucieuse de son impact et de sa pérennité. Nous soutenons ainsi chaque dirigeant dans cette transition, avec la certitude que les entreprises qui prennent le parti de l'éthique, de la soutenabilité et de la responsabilité sont celles qui construiront le monde de demain.

Ensemble, nous souhaitons permettre aux entreprises françaises de transformer les défis actuels en opportunités.

Christian Andréo, délégué national CJD
et ***Elise Tissier***, directrice de Bpifrance Le Lab



SOMMAIRE

Pourquoi ce guide ?	6
À qui s'adresse t-il ?	6
Qu'est-ce que la Performance Globale ?.....	7
Encadrés :	
• Peut-on encore parler de Performance en 2024 ?.....	9
• RSE et Performance Globale même combat ?.....	10
• Performance Globale et entreprise à mission.....	11
Pourquoi s'intéresser à la Performance Globale ?.....	12
I. Performance Globale : ce qu'en pensent les dirigeants ?	16
1. Une vision différente portée sur la façon de mener leurs activités.....	18
2. Une gestion des priorités différente en cas de crise.....	20
3. Des difficultés plus prégnantes chez les petites structures.....	22
II. Comment l'appliquent les dirigeants ?	23
1. Optimiser l'engagement des salariés : le rôle du dirigeant	23
2. L'importance des réseaux et de l'intégration de compétences dans la transformation des PME.....	24
3. Stratégie de Performance Globale : la voie de la flexibilité.....	28

Zoom sur... L'outil de Performance Globale du CJD.....	29
---	-----------

ÉTUDES DE CAS D'ENTREPRISES :

- **mback** : « Transition écologique et innovation dans l'industrie de l'emballage »..... **32**
- **ADAM SAS** : « La qualité de vie au travail par une approche structurée et participative » **36**
- **A2C préfa** : « Démarche concrète de l'engagement sociétal »..... **40**
- **SERUE Ingénierie** : « Une croissance qualitative plutôt que quantitative, le modèle de l'entreprise à mission »..... **43**
- **La Brasserie du Pilat** : « De l'éco-responsabilité à l'innovation environnementale »..... **47**

FICHES BONNES PRATIQUES :

- Réduire les impacts environnementaux dans son offre de produits ou services..... **14**
- S'assurer de la qualité de vie au travail **26**
- Transformer son entreprise en utilisant les nouveaux modèles économiques..... **34**
- Travailler sur sa posture de dirigeant ou de manager **38**
- Renforcer son impact sur le territoire..... **45**

CONCLUSION	49
-------------------------	-----------

PRÉAMBULE

Au cours du dernier semestre 2023, **Le CJD et Bpifrance le Lab** ont mené une grande enquête auprès de 926 dirigeants et dirigeants de TPE et PME française cherchant à évaluer leur compréhension de la Performance Globale et leur maturité dans la pratique en réponse aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux. La méthodologie s'est appuyée sur une approche itérative et participative, débutant par une enquête quantitative suivie d'entretiens qualitatifs.

La Performance Globale étant utilisée au CJD depuis plus de vingt ans, ce travail était aussi l'occasion d'analyser l'impact du niveau de connaissance de la Performance Globale sur le niveau d'engagement du dirigeant en comparant les réponses des membres du CJD avec les dirigeants extérieurs au mouvement.

POURQUOI CE GUIDE ?

Ce guide s'appuie sur les résultats d'une enquête et sur l'expérience du CJD pour :

- Proposer une définition de la Performance Globale et ses composantes concrètes.
- Explorer les pratiques des dirigeants au quotidien.

À QUI S'ADRESSE T-IL ?

Nous nous adressons aux dirigeants de PME et ETI, quel que soit leur niveau de maturité, désireux d'améliorer leurs pratiques responsables avec l'ensemble des parties constitutives.



QU'EST-CE QUE LA PERFORMANCE GLOBALE ?

Développée en 2002 par le CJD, la Performance globale est une approche pratique et pédagogique du pilotage des entreprises pour les dirigeants de TPE et PME. Elle va au-delà de la RSE en tant que telle car elle intègre pleinement et de manière indissociable toutes ses dimensions : économique, sociale, sociétale et environnementale au cœur de la stratégie et de la gouvernance de l'entreprise.



Selon le CJD, la Performance Globale n'a donc de sens que si le dirigeant de l'entreprise intègre la performance économique en tant que résultante de la performance sociale, sociétale et environnementale.

En d'autres termes, la Performance Globale se base sur l'idée que la réussite d'une entreprise ne doit pas être mesurée uniquement en termes de bénéfices ou de croissance financière, mais à travers son impact et sa contribution positive dans quatre domaines principaux : économique, social, sociétal et environnemental.

- **La performance économique** honore la confiance des actionnaires et des clients et se mesure par des indicateurs que sont le bilan et le compte de résultat.
- **La performance sociale** pose la question du bien-être des collaborateurs, la qualité de vie au travail, la formation, le développement des compétences, et l'engagement social de l'entreprise. Elle implique également un management éthique et responsable.

- **La performance sociétale** correspond au rôle de l'entreprise dans la société et sur son territoire. Cela comprend, entre autres, des pratiques de travail s'inscrivant dans le respect des droits de l'homme ainsi qu'un impact vertueux et mesurable sur son écosystème local et sur l'économie réelle. Cela implique aussi la promotion de diversité et de l'inclusion au sein de l'entreprise.
 - **La performance environnementale** concerne l'intégration de l'entreprise aux écosystèmes et sa capacité à réduire ses impacts. C'est-à-dire la capacité de l'entreprise à compenser son impact, à contribuer à la régénération du monde vivant, la réduction de l'empreinte carbone, la gestion durable des ressources dans le respect des limites planétaires, et l'innovation en termes de produits ou de services écologiques.
-



“ **La Performance Globale implique de changer de prisme. C'est reconnaître que le sens d'une entreprise est de juger de sa performance sur l'ensemble des domaines au delà de la simple performance économique. Le rôle du dirigeant est de faire en sorte que l'économie soit vertueuse. Attacher de l'importance à l'immatériel qui conduit au bien-être de l'ensemble des parties prenantes. C'est en actant ce principe de base que le monde changera**”.

Emeric Oudin, président national du CJD 2020-2022 et dirigeant de Axe-environnement.

PEUT-ON ENCORE PARLER DE “PERFORMANCE” EN 2024 ?

En 2024, alors que le dépassement des limites planétaires et l’emballement du dérèglement climatique questionnent nos modèles économiques, il est essentiel de **redéfinir le mot « performance »**.

Loin d’être devenu caduque, cette notion doit être réévaluée et réinterprétée à la lumière des défis environnementaux et sociaux auxquels nous sommes confrontés. Plutôt que de se concentrer uniquement sur la croissance économique ou la maximisation des profits, **la performance peut être mesurée en tenant compte de la durabilité environnementale, de l’équité sociale et de la résilience économique.**

C’est notamment le sens que prend l’Union européenne lorsque nous adoptons ensemble de nouveaux indicateurs opposables. C’est également toute la force des nouveaux modèles de comptabilité écologique, que la performance globale vient éclairer et nourrir.



RSE ET PERFORMANCE GLOBALE, MÊME COMBAT ?

Dans son sens premier, la RSE se rapproche beaucoup de la Performance Globale telle que le CJD la définit. La différence entre les deux notions n'est pas tant sur le fond car les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux sont présents dans les deux cas.

La Performance Globale consiste à faire de la RSE un élément obligatoire et pleinement intégré à la stratégie globale d'entreprise et non plus une annexe complémentaire.



“ La Performance Globale est un processus de transformation continue au sein d'une entreprise, visant à s'adapter aux évolutions du marché en tenant compte de l'aspect environnemental, social, sociétal et économique. Elle repose sur une approche responsable et efficace, intégrant la gestion des ressources de manière à optimiser les résultats dans une perspective à long terme”.

Fabienne Derain, présidente de Yzytek et membre du CJD Artois.

PERFORMANCE GLOBALE ET ENTREPRISE À MISSION

La Performance Globale et la qualité d'entreprise à mission sont deux modèles qui reflètent un même engagement des entreprises envers la société et l'environnement, mais ils diffèrent par leur approche, leur mise en œuvre et leurs implications légales.

Bien que la mise en œuvre d'une stratégie de Performance Globale soit fondamentale, franchir le pas vers le statut d'entreprise à mission représente une étape supplémentaire vers un engagement plus profond.

Apparue plus récemment, la qualité d'entreprise à mission s'inscrit dans la législation en France avec la loi PACTE de 2019. Elle permet à une entreprise de fixer dans ses statuts des objectifs sociaux et environnementaux spécifiques comme partie intégrante de sa mission avec un engagement juridiquement reconnu.

Les entreprises à mission doivent rendre compte de leurs progrès vers ces objectifs, ce qui offre un cadre plus structuré et formel à leur engagement avec des obligations de reporting et de suivi.

Bpifrance Le Lab : « *Guide pratique : se doter d'une raison d'être, devenir une société à mission* »





POURQUOI S'INTÉRESSER À LA PERFORMANCE GLOBALE ?

Le CJD promeut cette approche de la Performance Globale comme **un modèle incontournable pour le développement soutenable des entreprises et de la société dans son ensemble**. L'objectif est de créer de la valeur et de la partager à l'ensemble des parties prenantes, y compris les employés, les clients, les fournisseurs, la communauté locale, le politique et l'environnement.

En 2024, adopter une démarche de Performance Globale est crucial pour une entreprise car elles sont de plus en plus dépendantes des nouvelles attentes des acteurs constituant son écosystème à savoir les consommateurs, les investisseurs et les partenaires commerciaux.

L'évolution de ces préoccupations au niveau mondial a incité les gouvernements et les régulateurs à renforcer les exigences en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). L'une des dernières initiatives majeures dans ce domaine est la directive sur la publication d'informations relatives à la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (CSRD) de l'Union européenne. Cette directive, entrée en vigueur en 2021, impose des obligations supplémentaires aux entreprises sur le reporting de leurs informations extra-financières, renforçant ainsi la transparence vis-à-vis de leurs impacts sociaux et environnementaux.

Les entreprises qui démontrent un engagement de durabilité peuvent améliorer leur réputation et leur attractivité. Les défis mondiaux tels que les changements climatiques, les pandémies et les crises économiques exigent des entreprises qu'elles soient résilientes et capables de s'adapter rapidement.

La Performance Globale favorise une vision holistique qui aide les entreprises à anticiper et à réagir efficacement à ces défis.

En se concentrant sur la Performance Globale, les entreprises encouragent l'innovation et l'amélioration continue. Cela peut conduire à de nouveaux produits et services, ouvrir de nouveaux marchés et améliorer la compétitivité. Cette approche et ces outils aident les entreprises à identifier et à gérer les risques, y compris les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance, démarche cruciale pour la conformité réglementaire et la gestion des risques à long terme.

Les entreprises engagées dans la Performance Globale peuvent attirer et retenir des talents de qualité. Les employés étant de plus en plus désireux de travailler pour des organisations responsables et engagées dans des pratiques durables.

De nombreuses études, comme celle de France Stratégie¹, ont montré que **les entreprises axées sur la Performance Globale tendent à avoir de meilleures performances économiques à long terme**. Elles bénéficient d'une meilleure gestion des ressources, de relations plus solides avec les parties prenantes et d'une meilleure réputation. En résumé, être dans une démarche de performance globale est essentiel pour les entreprises en 2024, non seulement pour leur survie et leur succès, mais aussi pour répondre aux attentes croissantes des parties prenantes en matière de durabilité, de responsabilité sociale et de gouvernance d'entreprise.

1 - France Stratégie : « *Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité, évaluation et approche stratégique* », Janvier 2016



“ Une démarche de Performance Globale c’est le passage de belles actions unitaires à une démarche RSE totalement intégrée, structurée, systémique pour être en mesure de raconter d’un seul bloc l’histoire globale et cohérente de l’entreprise”.

Stéphane Beugnot, directeur opérationnel d'A2C préfa.

BONNES PRATIQUES

RÉDUIRE LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

dans son offre de produits ou services



La conception écologique des produits est devenue une priorité pour les entreprises cherchant à réduire leur empreinte environnementale.

Cette approche globale implique l'utilisation de matériaux recyclés, la réduction des emballages et l'optimisation de la logistique pour minimiser les émissions de gaz à effet de serre. En parallèle, éduquer les clients sur l'utilisation responsable des produits et investir dans la recherche pour développer des solutions durables sont des pratiques essentielles. Enfin, évaluer régulièrement l'impact environnemental permet d'identifier et d'atténuer les points critiques tout au long du cycle de vie des produits.

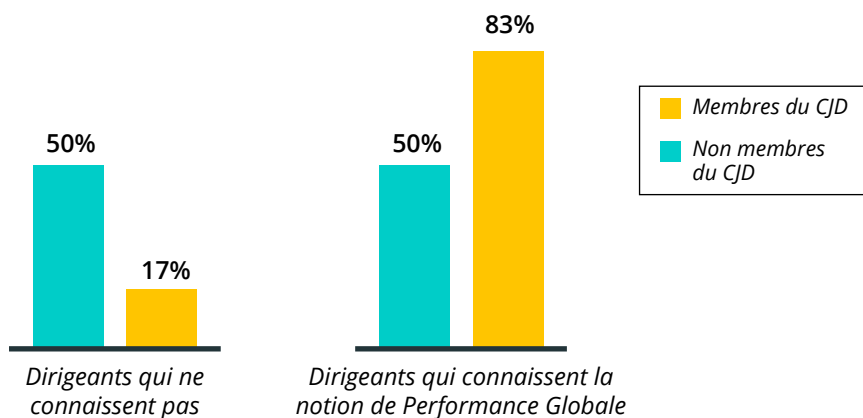
- **Concevoir des produits en tenant compte de leur impact environnemental sur l'ensemble de leur cycle de vie**, depuis la production des matières premières jusqu'à leur fin de vie. Cela peut inclure l'utilisation de matériaux recyclés ou renouvelables, la réduction des emballages, et la facilitation du recyclage.

- **Choisir des fournisseurs engagés dans des pratiques durables**, réduire les distances de transport des matières premières et des produits finis, et optimiser la logistique pour minimiser les émissions de gaz à effet de serre.
- **Investir dans des technologies propres et efficaces** pour réduire la consommation d'énergie et d'eau, minimiser les déchets et les émissions polluantes lors de la production.
- **Développer des services qui encouragent la durabilité**, comme la location ou le partage de produits, pour réduire la nécessité de posséder des produits matériels.
- **Sensibiliser les clients** sur l'utilisation et le recyclage responsables des produits, ainsi que sur l'importance de choisir des options durables.
- **Investir dans la recherche et le développement** pour créer de nouvelles solutions durables, améliorer les produits existants et explorer des business models plus verts.
- **Obtenir des certifications et labels reconnus** pour valider les engagements environnementaux de l'entreprise et renforcer la confiance des consommateurs. L'idée n'est pas de partir à une course aux certifications car il peut s'agir de processus longs et lourds pour les TPE et PME. Mais de pouvoir en identifier un qui soit le plus intéressant pour l'image de marque de l'entreprise et parfois pour la cible clients.
- **Évaluer régulièrement l'impact environnemental** des produits ou services tout au long de leur cycle de vie pour identifier et atténuer les points critiques.

I. CE QU'EN PENSENT LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE

Une compréhension commune mais nuancée

Sans grande surprise, la notion de Performance Globale est **bien connue des membres du CJD pour 83% d'entre eux**. Mais notons que même en dehors de notre mouvement, elle est connue par un dirigeant sur deux.



Globalement, la majorité des répondants, qu'ils soient membres ou non du CJD, mettent largement en avant l'aspect environnemental dans les mots clés qui définiraient le mieux la Performance Globale. Mais notons que les notions de durabilité et de pérennité sont plus fréquemment citées par les membres du CJD, tout comme celle du collectif, de l'humain et du bien-être. Pour les autres dirigeants, les dimensions économique et financière ressortent légèrement plus.

LA PERFORMANCE GLOBALE

vue par les dirigeants d'entreprise

- **Inclusion des parties prenantes**

La notion d'intégration des parties prenantes, comprenant les salariés, les fournisseurs, les clients et la société dans son ensemble, est fréquemment mentionnée comme étant essentielle pour évaluer la performance globale de l'entreprise.

- **Intégration de critères non financiers**

Les dirigeants soulignent l'importance d'intégrer des critères non financiers, tels que les indicateurs sociaux et environnementaux, dans l'évaluation de la performance globale de l'entreprise.

- **Vision à long terme et collaboration**

Une vision stratégique à long terme, partagée avec tous les collaborateurs, est considérée comme essentielle pour atteindre une performance globale. De plus, le travail collaboratif est mis en avant comme un élément clé pour favoriser cette performance.

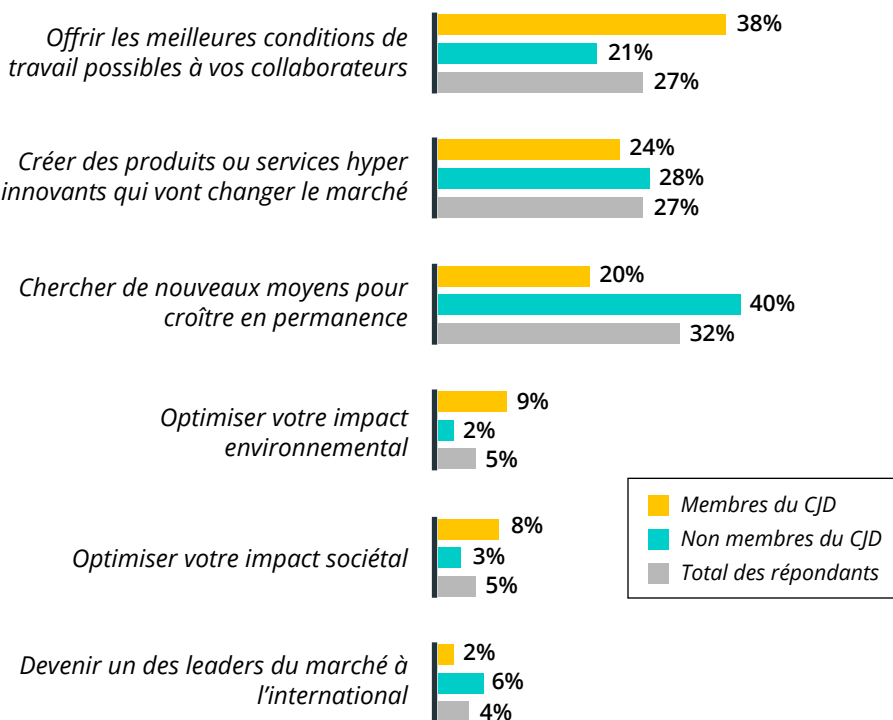
- **Durabilité et respect de l'environnement**

L'importance de la durabilité et de la sobriété dans les opérations de l'entreprise est soulignée, notamment en ce qui concerne la consommation d'énergie, la gestion des déchets et l'impact environnemental global.

1. UNE VISION DIFFÉRENTE PORTÉE SUR LA FAÇON DE MENER LEURS ACTIVITÉS

Les adhérents du CJD sont plus nombreux à reconnaître l'impact des indicateurs extra-financiers sur la performance économique de l'entreprise. Parmi plusieurs axes stratégiques, celui de l'amélioration des conditions de travail des collaborateurs est celui qui contribue le plus, selon eux, à cette performance économique. La recherche de nouveaux moyens pour croître en permanence n'arrive qu'en 3e place pour un membre du CJD alors qu'elle apparait au premier plan pour un dirigeant non adhérent au CJD.

Parmi les axes stratégiques suivants, quels sont ceux qui contribuent, selon vous, à la performance économique de votre entreprise ?



OFFRIR LES MEILLEURES CONDITIONS DE TRAVAIL POSSIBLES À SES COLLABORATEURS

Un élément central de la Performance Globale

Le témoignage de **Damien Dorison**, dirigeant de Dcube et membre du CJD, met en lumière une approche innovante en matière de conditions de travail, axée sur la flexibilité, le bien-être des employés et la recherche constante de solutions novatrices. En adoptant une approche centrée sur les besoins et les préférences des travailleurs, cette entreprise démontre son engagement envers la performance et la satisfaction de son personnel.



Le **télétravail** est une pratique de longue date dans cette entreprise. Contrairement à certaines organisations qui ont imposé un retour strict au bureau après la pandémie du Covid-19, DCube a adopté une approche plus flexible. Le dirigeant a préféré analyser les raisons qui pouvaient brider les salariés sur ce retour en présentiel et trouver des solutions pour leur donner envie de revenir. Un autre élément clé de cette stratégie est le **réaménagement des locaux**. Bien conscient que contraindre les employés à revenir au bureau ne serait pas efficace, Damien Dorison a investi dans des espaces de travail plus vastes et diversifiés. Passant d'un plateau en open-space à des espaces plus propices à la concentration. D'autres initiatives telles qu'une

salle de sieste et la mise en disponibilité d'un **ostéopathe** sur place démontrent l'engagement de l'entreprise envers le bien-être de ses employés et témoignent de l'attention portée à leur santé et leur confort.

Enfin, l'entreprise encourage également le **réseautage** et l'échange d'idées en dehors de ses propres locaux. La participation à des événements comme ceux du CJD permet aux employés de rencontrer d'autres professionnels et d'échanger sur des problématiques communes, favorisant ainsi l'innovation et la coopération.

2. UNE GESTION DES PRIORITÉS DIFFÉRENTES EN CAS DE CRISE

Notre enquête révèle l'existence de deux approches distinctes en matière de gestion des priorités en période de crise, soulignant l'importance croissante de la RSE dans les stratégies d'entreprise et d'autant plus dans un contexte socio-environnementales de plus en plus contraignant.

73% des dirigeants du CJD considèrent qu'il ne faut pas stopper les actions RSE engagées par son entreprise dès l'apparition d'une nouvelle crise.

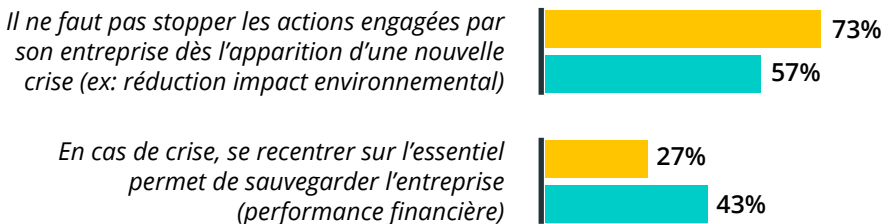
Cette attitude traduit une vision à long terme de la gestion d'entreprise, où les engagements sociaux et environnementaux

ne sont pas perçus comme des éléments périphériques ou globaux de l'entreprise. Ces dirigeants semblent considérer que les investissements dans la RSE peuvent contribuer à la résilience et soutenabilité de l'entreprise, même en période difficile.

A contrario, une plus faible part de dirigeants hors CJD (57%) partagent cette opinion, ce qui suggère une tendance plus traditionnelle à se recentrer sur les aspects financiers et opérationnels de l'entreprise en temps de crise. Pour ces dirigeants, cette approche peut refléter une vision plus court-termiste ou une pression plus grande sur les résultats financiers immédiats.

Cette divergence d'approches a des implications importantes en termes de stratégie d'entreprise, de gestion des risques, de réputation et d'attractivité auprès des parties prenantes. Les entreprises qui poursuivent leurs engagements RSE même en période de crise peuvent renforcer leur image de marque, leur cohésion interne et leur capacité à attirer des talents sensibles aux valeurs d'entreprise. En revanche, celles qui mettent ces engagements en pause risquent de perdre en crédibilité et en engagement de la part de leurs employés, clients, et partenaires.

De laquelle de ces deux affirmations vous sentez-vous le plus proche ?



3. DES DIFFICULTÉS PLUS PRÉGNANTES CHEZ LES PETITES STRUCTURES

Pour une petite entreprise, mettre en place une stratégie flexible et adaptable de Performance Globale peut être plus complexe car elles sont souvent plus vulnérables aux fluctuations du marché et aux changements externes.

L'un des obstacles majeurs identifiés lors de ces entretiens est la perception du manque de temps. De nombreux dirigeants expriment être tellement absorbés par les urgences quotidiennes qu'ils relèguent les initiatives en matière de RSE ou d'innovation au second plan, ne parvenant pas à voir comment ces efforts s'intègrent à la Performance Globale de l'entreprise.

Stéphan Beugnot, un dirigeant interviewé, argue que l'excuse du « pas le temps » masque souvent une réticence à investir dans des projets à long terme qui, bien qu'ils ne soient pas immédiatement rentables, sont cruciaux pour la durabilité future de l'entreprise. Il souligne l'importance d'accepter de travailler pour l'avenir et de prendre le temps de réfléchir et de construire une vision à long terme.

II. DE L'INSPIRATION À LA PRATIQUE OPÉRATIONNELLE DE LA PERFORMANCE GLOBALE



“ Je crois beaucoup à l'exemplarité, l'honnêteté et à la transparence comme piliers fondamentaux du rôle de dirigeant d'entreprise”.

Stéphan Beugnot, directeur opérationnel d'A2C préfa.

1. OPTIMISER L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS : LE RÔLE DU DIRIGEANT

Notre enquête montre que :

78% des dirigeants considèrent que la responsabilité sociale, sociétale et environnementale de l'entreprise est l'affaire de tous mais paradoxalement nous constatons un fort écart entre les attentes des dirigeants sur l'implication des collaborateurs (78%) et la perception de leur engagement réel (26%).

Nous avons interrogé des dirigeants pour connaître les raisons de ce manque d'implication et la question met en lumière des

dynamiques essentielles au sein des organisations.

L'un d'entre eux témoigne avoir mis en place un système de primes aux salariés en contrepartie de veilles et de reporting réguliers sur le respect des règles et normes en matière de sécurité et d'environnement. Mais contrairement aux idées reçues, des rémunérations suffisamment élevées limitent parfois leur motivation à aller au-delà de leurs fonctions quotidiennes. Le paradoxe est bien là car certains employés sont prêts à s'engager dans des projets internes sans rémunération supplémentaire, simplement pour contribuer à l'amélioration de l'entreprise.

Cependant, la communication de ces opportunités et la manière dont elles sont présentées par le dirigeant peuvent influencer leur adhésion. Le dirigeant interrogé reconnaît la possibilité que sa propre approche puisse nécessiter un ajustement pour mieux engager les employés dans la RSE. Malgré une ambiance de travail positive, il est conscient que des efforts supplémentaires sont nécessaires pour atteindre un niveau d'excellence et d'implication encore plus élevé.

2. L'IMPORTANCE DES RÉSEAUX ET DE L'INTÉGRATION DE COMPÉTENCES DANS LA TRANSFORMATION DES PME

Nos entretiens qualitatifs avec des dirigeants ont permis de souligner que pour les PME, réinventer le monde peut sembler complexe. Pour elles, l'enjeu réside dans l'identification des bons outils et des réseaux professionnels pour les guider dans leurs ambitions.

Damien Dorison, dirigeant de Dcube, cabinet de conseil IT :



“ La découverte de l'ISO 26000 a été déterminante pour la transformation de mon entreprise. Grâce à une intervention lors de réunions d'information au sein d'un collectif sur le développement durable et à leur intégration, nous avons bénéficié d'un audit approfondi qui nous a incités à adopter des pratiques plus durables. Cette démarche nous a permis de rencontrer d'autres entreprises avec des pratiques intéressantes nous encourageant à les appliquer, à notre échelle bien sûr”.

Damien Dorison, dirigeant de Dcube et membre du CJD Paris-Bièvre.

Le dirigeant d'entreprise insiste sur le fait que les PME sont souvent confrontées à des dilemmes concernant les investissements dans la structure et les compétences. Alors que l'achat de machines est généralement considéré comme un investissement sans problème, la mise en place de structures organisationnelles et le développement des compétences peuvent sembler plus risqués. Cependant, il souligne que l'intégration de compétences s'est avérée fructueuse à chaque fois qu'ils ont pris cette décision, que ce soit dans les ressources humaines, les bureaux d'études ou d'autres domaines de l'entreprise.

Enfin, l'intervenant aborde la peur souvent ressentie par les dirigeants de PME à l'idée d'intégrer de nouvelles compétences. Il partage une anecdote où un autre chef d'entreprise a réussi cette transition avec succès, soulignant ainsi que c'est une dimension essentielle de la croissance et de la transformation des entreprises.

BONNES PRATIQUES

S'ASSURER DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL



Évaluer régulièrement les conditions de travail et les améliorer en fonction des retours des employés est essentiel, notamment en aménageant les espaces de travail et en offrant des options de flexibilité telles que le télétravail.

Investir dans la formation continue et encourager la communication ouverte renforce la satisfaction et l'engagement des employés.

Les programmes de santé et de bien-être, ainsi que la reconnaissance du travail, contribuent à maintenir un équilibre vie professionnelle/vie privée sain et à favoriser un environnement de travail inclusif et positif.

- **Évaluer régulièrement les conditions de travail et les améliorer en fonction des retours des employés.** Cela peut inclure l'aménagement des espaces de travail, l'ergonomie des postes de travail, et la gestion du bruit et de la lumière.
- **Offrir des options de travail flexible**, comme des horaires aménagés ou la possibilité de télétravailler, peut améliorer l'équilibre vie professionnelle/vie privée des employés.

- **Investir dans la formation continue et le développement des compétences** des employés contribue à leur satisfaction et à leur engagement. Cela inclut des formations techniques, mais aussi le développement de compétences transversales.
- **Encourager une communication ouverte et régulière entre les employés et la direction.** Mettre en place des systèmes de feedback permettant aux employés de s'exprimer et de participer activement à l'amélioration de leur environnement de travail.
- **Proposer des programmes de santé et de bien-être,** comme des activités sportives, des séances de relaxation ou de méditation, et des services de santé au travail.
- **Reconnaître et valoriser le travail des employés** par des promotions, ou simplement par des retours positifs peut grandement améliorer leur motivation et leur sentiment d'appartenance.
- **Respecter l'équilibre vie professionnelle/vie privée des collaborateurs** et éviter le surmenage. Cela peut impliquer de surveiller les heures supplémentaires et de promouvoir des politiques favorables à la vie familiale.
- **Créer un environnement de travail positif et inclusif** où chaque employé se sent respecté et valorisé, indépendamment de son origine, son genre ou son statut.

3. STRATÉGIE DE PERFORMANCE GLOBALE : LA VOIE DE LA FLEXIBILITÉ

Dans la mise en place d'une stratégie de Performance Globale, une question centrale se pose :

Faut-il privilégier un chemin spécifique ou mener tous les sujets, environnementaux, sociaux, sociétaux en même temps ?

Pour Fabienne Derain, membre du CJD et dirigeante de l'entreprise Yzytek, la réponse réside dans la flexibilité et la capacité à s'adapter aux besoins et aux préférences individuelles, ainsi qu'aux circonstances propres à chaque entreprise.



“ Pour moi, tout peut être mené de front, et d'ailleurs, il y a souvent des choses qui sont en parallèle. Pour certaines actions, on ne peut pas avancer l'une sans l'autre ”.

Fabienne Derain, dirigeante de l'entreprise Yzytek.

Elle souligne ainsi l'interconnexion des différents aspects de la performance globale et insiste sur l'importance de tenir compte de la maturité de l'entreprise et des enjeux prioritaires dans la mise en place de cette stratégie.

ZOOM SUR... L'OUTIL « CARNET DE BORD DE LA PERFORMANCE GLOBALE » DU CJD

Construire une stratégie de Performance Globale demande du temps. Pour aider ses adhérents à optimiser ce temps, le CJD a développé un carnet de bord digital de la Performance Globale.

Cet outil leur permet de mieux appréhender la systémie et la complexité du monde et ouvrant les horizons vers les nouveaux modèles d'entreprise. **Le Carnet de bord Performance Globale est à disposition de tout dirigeant membre du CJD souhaitant travailler sur sa stratégie et mettre en œuvre des pratiques responsables !**

Les objectifs du Carnet de bord du CJD :

- Accompagner les adhérents du CJD dans la réalisation de leur stratégie d'entreprise en intégrant bien sûr les nouvelles normes de RSE, les ODD etc. ;
- Les aider à identifier les thématiques prioritaires et caractéristiques à leur entreprise et à les intégrer à cette stratégie ;
- Les amener à faire leur plan d'action et le faire évoluer selon un chemin personnalisé ;
- Leur donner accès à des ressources et des outils pour inspirer les dirigeants et leur permettre d'expérimenter et d'innover.

Au CJD, cet outil digital et la commission de travail « Performance Globale » guident les dirigeants dans la réalisation de leur stratégie. Ils travaillent leurs relations avec les autres, alignent leur posture au projet d'entreprise et intègrent les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux dans l'évolution de leurs offres et de leur organisation. Et bien sûr, ils mettent en œuvre des pratiques responsables au quotidien dans l'entreprise.

Nous l'avons vu, plusieurs sujets peuvent être traités en même temps mais par quoi commencer concrètement ?

L'outil du CJD permet aux dirigeants de choisir les thèmes sur lesquels ils estiment devoir et pouvoir agir en priorité. Cette approche personnalisée facilite l'engagement et l'efficacité, en permettant aux individus de se concentrer sur ce qui les motive le plus.

En outre, le recours à des outils tels que des quiz sensibilisent les dirigeants à des domaines auxquels ils n'auraient pas nécessairement pensé. Certaines initiatives RSE peuvent être plus complexes que d'autres à mettre en œuvre. Cependant, le simple fait de les considérer et de les avoir à l'esprit, constitue un premier pas important vers leur réalisation.



ÉTUDE DE CAS

TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET INNOVATION DANS L'INDUSTRIE DE L'EMBALLAGE

Le cas de l'entreprise mbpack - Aurélie Cordé, responsable RSE.

Le défi était de taille pour cette entreprise spécialisée dans la distribution d'emballages alimentaires à usage unique pour les métiers de bouche. Depuis 2018, mbpack a radicalement transformé son modèle d'affaires en réponse aux nombreuses contraintes réglementaires imposées par des lois telles que la loi de transition énergétique pour la croissance verte, la loi Egalim et la loi AGEC. Ces réglementations, particulièrement l'interdiction des sacs plastiques en 2017, ont menacé 25 % de son chiffre d'affaires, poussant l'entreprise à adopter une stratégie proactive plutôt que réactive.

Sous une direction visionnaire, **l'entreprise a réorienté son modèle économique vers la durabilité, intégrant pleinement les enjeux de Performance Globale au cœur de son projet d'entreprise.** Avec des engagements fermes sur les volets environnemental, sociétal, et social, l'entreprise s'est engagée dans un chemin d'innovation et de transformation.

En 2020, mbpack a lancé un système d'**affichage environnemental** pour ses produits, une initiative pionnière qui non seulement a permis une évaluation transparente de l'impact environnemental de ses offres mais a également encouragé l'éco-conception auprès de ses fournisseurs et clients. Cette volonté d'ouverture et de partage a conduit à la création d'un collectif en juin 2023, regroupant fabricants, concurrents, clients, et experts.

L'objectif est de challenger et d'améliorer la méthode d'affichage environnemental de mbpack pour aboutir à un référentiel reconnu par l'AFNOR, visant à devenir une norme à l'avenir.

Parallèlement, face aux exigences réglementaires, mbpack a innové en lançant un **projet d'expérimentation sur le réemploi des emballages**, collaborant avec artisans et entreprises pour développer une offre de service intégrale autour de cette démarche. Ce projet a abouti à la formation de partenariats stratégiques visant la massification du réemploi pour une performance économique et environnementale accrue.

En avril 2023, l'entreprise a franchi une étape supplémentaire en devenant **société à mission**, inscrivant sa raison d'être et ses engagements sociétaux au cœur de ses statuts. Cette évolution reflète la volonté de l'entreprise d'aligner ses actions sur ses valeurs, en faisant participer activement ses collaborateurs à la réalisation de sa mission.

mbpack se distingue ainsi non seulement par sa capacité à anticiper et à s'adapter aux changements réglementaires mais aussi par son engagement profond en faveur de la transition écologique dans le secteur de l'emballage alimentaire. En mettant l'innovation et la collaboration au centre de sa stratégie, l'entreprise montre la voie vers une industrie plus durable et responsable.

MBPACK EN BREF :



CRÉATION
2005



LOCALISATION
Pays-de-la-Loire



COLLABORATEURS
Entre 20 et 49



CHIFFRE D'AFFAIRES
(2022) 23 millions



SERVICES PROPOSÉS : Entreprise spécialisée dans la distribution d'emballages alimentaires à usage unique pour les métiers de bouche.

BONNES PRATIQUES

TRANSFORMER SON ENTREPRISE EN UTILISANT LES NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES



S'appuyer sur de nouveaux modèles économiques amène l'entreprise dans une réflexion sur sa manière de générer des revenus et d'interagir avec leurs clients, leurs employés et la société dans son ensemble.

Concrètement, cela inclut par exemple des modèles axés sur l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC), où les biens ou les services sont partagés ou loués plutôt que possédés. Pour identifier les externalités positives et négatives ou encore les ressources immatérielles de ses activités, il est intéressant pour les entreprises de réfléchir à ces notions qui encouragent l'innovation et intègrent la soutenabilité dans leur modèle. En se concentrant sur les clients, en établissant des partenariats stratégiques, en formant les employés et en mesurant les performances, elles pourront mener une transformation réussie.

- **Comprendre les derniers modèles économiques**, tels que l'économie de partage, l'économie circulaire, l'abonnement ou les modèles basés sur les données. Cette compréhension aide à identifier les opportunités et les menaces pour l'entreprise.
- **Analyser les forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT)** de l'entreprise pour déterminer comment

elle peut s'adapter ou intégrer de nouveaux modèles économiques.

- **Encourager une culture d'innovation et de flexibilité** au sein de l'entreprise. Cela inclut l'adoption de méthodes agiles, le soutien à l'innovation ouverte et l'expérimentation de nouveaux modèles d'affaires.
- **Investir dans les technologies numériques** pour améliorer l'efficacité, atteindre de nouveaux marchés ou offrir de meilleurs services. Cela peut inclure l'automatisation, l'intelligence artificielle, le big data, et l'Internet des objets.
- **Intégrer la durabilité dans le modèle d'affaires.** Cela peut impliquer la réduction de l'empreinte environnementale, l'investissement dans les énergies renouvelables, ou l'adoption de pratiques d'affaires éthiques et responsables.
- **Se recentrer sur les besoins et les attentes des clients.** Utiliser les données pour mieux comprendre et servir les clients, en personnalisant les produits et les services.
- **Établir des partenariats stratégiques avec d'autres entreprises,** institutions ou startups pour exploiter de nouvelles compétences, technologies ou marchés.
- **Investir dans la formation et le développement des compétences des salariés** pour les préparer aux nouvelles technologies et aux nouveaux modèles d'affaires.
- **Mettre en place des indicateurs de performance clés (KPI)** pour suivre les progrès et ajuster les stratégies en conséquence.
- **Communiquer efficacement sur les changements** et engager tous les acteurs de l'entreprise dans la transformation.

ÉTUDE DE CAS

PROMOUVOIR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL : UNE APPROCHE STRUCTURÉE ET PARTICIPATIVE

Le cas de l'entreprise ADAM SAS - Jean-Charles Rinn, président directeur général.

Dans le cadre d'une enquête menée par l'entreprise sur le capital humain, deux points bas avait été détectés comme étant prioritaires : les conditions de travail et la rémunération. Sur la rémunération, l'entreprise a mis en place un **contrat d'intéressement et un financement à 50% de la mutuelle d'entreprise** qui à l'époque n'était pas encore statutaire. Grâce à la Performance Globale, l'entreprise avait une longueur d'avance. Côté QVT, conscient de l'importance d'apporter un **environnement de travail agréable et moderne aux salariés**, un nouveau bâtiment a été construit.

L'autre élément vraiment crucial pour le dirigeant était de donner la capacité aux personnes sur le terrain de pouvoir exprimer leurs problèmes du quotidien. Cette démarche s'est structurée autour du management visuel de la performance vue comme un vrai outil pour développer une culture de l'amélioration continue. Les objectifs sont multiples : mobiliser l'équipe sur des objectifs de progrès et accélérer la résolution des problèmes, accroître l'autonomie et la responsabilisation dans l'équipe, susciter les échanges au sein des équipes et renforcer les relations de l'équipe

avec le reste de l'organisation.

« La mise en œuvre de cette pratique a nécessité du temps mais est finalement devenue un rituel quotidien et mensuel au sein de l'entreprise, favorisant les échanges et la transmission d'informations sur la gestion et l'activité, grâce à des réunions régulières entre les équipes et différents départements ».

Le système de météo mensuelle permet d'avoir le nombre de cartes d'amélioration et d'établir des plans d'action au regard des problèmes détectés. L'entreprise a donc vraiment laissé le terrain aux collaborateurs pour s'exprimer.

Enfin, de temps à autre l'entreprise prend des décisions collectivement, à la majorité des deux tiers, et organise des plénières quand les décisions concernent des sujets d'importance tels que l'organisation du temps de travail, la rémunération, la réintégration des profits dans la part variable.

« Les décisions sur des sujets complexes, comme le passage à la semaine de quatre jours, peuvent prendre un an. Nous facilitons le processus en mettant au vote deux ou trois scénarios, avec des résultats en temps réel ». L'entreprise ne change de modalité d'organisation que si elle obtient une majorité des deux tiers exprimés. *« Vis-à-vis de ceux qui sont contre le changement, nous essayons toujours de trouver des modalités d'aménagement pour éviter tout sentiment d'exclusion ».*

ADAM EN BREF :



CRÉATION
2009



LOCALISATION
Nouvelle Aquitaine



COLLABORATEURS
Entre 50 et 100



CHIFFRE D'AFFAIRES
(2023) 13,6 millions



SERVICES PROPOSÉS : Fabrication d'emballages en bois.

BONNES PRATIQUES

TRAVAILLER SUR SA POSTURE DE DIRIGEANT OU DE MANAGER ÉCONOMIQUES



La raison d'être du CJD invite chaque dirigeant à « *se transformer soi* » pour bâtir une entreprise responsable, durable, agréable, et agir pour inspirer.

Le point de départ de la transformation d'une entreprise n'est autre que le chef d'entreprise qui, en véritable chef d'orchestre, doit être en mesure de se connaître lui-même pour donner l'impulsion aux équipes et transmettre sa confiance.

Travailler sur sa posture est essentiel dans le cadre d'une stratégie d'entreprise et constitue un pilier de départ de la Performance Globale. La manière dont le dirigeant se comporte, communique et prend des décisions peut avoir un impact significatif sur la culture de l'entreprise, la motivation des employés et finalement sur la performance économique.

- **Développer et partager une raison d'être.** Il est souhaitable que le dirigeant ait une vision claire de l'avenir de l'entreprise. Cette vision doit être alignée avec les objectifs à long terme et communiquée de manière transparente aux employés. Une vision inspirante motive les salariés à travailler vers des objectifs communs.
- **Se former pour développer ses compétences et celles des autres.** Il est en effet conseillé au chef d'entreprise de travailler sur le développement de ses compétences en leadership. Cela peut inclure la participation à des programmes de formation, la lecture d'ouvrages et la sollicitation de retours constructifs de la part de ses parties constitutives (salariés, clients, fournisseurs).

- **Développer une culture d'entreprise axée sur la confiance, la transparence, l'autonomisation des équipes.** La confiance invite les collaborateurs à partager leurs idées, poser des questions et exprimer leurs préoccupations. La transparence dans la communication favorise le sentiment d'appartenance à l'entreprise.
- **Favoriser la culture de l'apprentissage continu** en encourageant les collaborateurs à apprendre et à se développer. Cela passe par des investissements dans des formations ou même par la mise en place de programmes de mentorat au sein de l'entreprise.
- **Partager les responsabilités.** Un dirigeant efficace délègue les responsabilités et fait confiance à son équipe de direction pour prendre des décisions. Il ne devrait pas chercher à tout contrôler, mais plutôt à créer un environnement où les autres peuvent exceller. Il peut aussi impliquer les employés dans le processus de prise de décision lorsque cela est possible et approprié car la participation favorise le sentiment d'engagement et de responsabilité chez les collaborateurs.
- **Accueillir le changement.** Les dirigeants doivent être prêts à gérer le changement de manière efficace dans un environnement en évolution rapide. Une communication claire, une gestion des résistances au changement et une vision à long terme sont essentielles pour réussir la transition.
- **Cultiver une culture de l'innovation, encourager la prise de risque calculée** et l'exploration de nouvelles idées et approches. Cela peut se faire en allouant du temps et des ressources dédiés à l'innovation, en mettant en place des processus de gestion de l'innovation, et en reconnaissant et récompensant la créativité et l'initiative des employés.
- **Reconnaître le bien-être des salariés comme essentiel à la réussite de l'entreprise.** Cela peut inclure une réflexion générale autour du temps de travail pour un équilibre vie pro/vie perso, la fourniture de ressources pour soutenir la santé mentale et physique des employés, et la création d'un environnement de travail inclusif et respectueux.

ÉTUDE DE CAS

FORMALISER SA DÉMARCHE DE PERFORMANCE GLOBALE : UNE APPROCHE CONCRÈTE DE L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL

Le cas de l'entreprise A2C préfa - Stéphane Beugnot, directeur opérationnel.

L'engagement en matière de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est devenu un pilier fondamental pour les organisations soucieuses de leur impact sociétal. C'est dans cet esprit qu'A2C Préfa, une entreprise issue du regroupement de deux entités familiales, a embrassé **une démarche RSE ambitieuse, baptisée ID Concrete**, visant à structurer et harmoniser ses initiatives en faveur d'un développement durable et responsable.

À son arrivée il y a deux ans, Stéphane Beugnot a vite identifié l'absence d'une gouvernance structurée comme un frein majeur à l'efficacité des actions RSE de l'entreprise. Les initiatives, bien qu'inspirées du bon sens et portées par une volonté d'agir pour le bien, manquaient de cohérence globale, se limitant à des actions unitaires sans fil conducteur. La première étape a donc été de réaliser un audit selon le modèle Engagé RSE pour établir une feuille de route claire, marquant le point de départ d'une stratégie de responsabilité sociale structurée.

« Les entreprises qui souhaitent avancer sans savoir par quoi commencer peuvent le faire dans cette logique de labellisation

ou de diagnostic RSE pour élaborer leur feuille de route ou une grille de lecture des enjeux prioritaires pour l'entreprises et des actions à associer à ces enjeux”.

La mise en place d'un modèle de gouvernance clair est apparue comme une nécessité absolue. Ce modèle devait définir qui fait quoi, qui a le droit de faire quoi, et qui est responsable de quoi au sein de l'entreprise. En l'absence d'organigramme et de descriptions de poste, l'entreprise fonctionnait jusqu'alors de manière empirique, avec un management descendant typique des entreprises familiales. La création d'une structure de gouvernance a permis de définir un cadre au sein duquel chaque collaborateur peut agir, tout en laissant place à l'innovation et à la créativité.

Le processus a inclus une analyse de matérialité des enjeux, confrontant les attentes des parties prenantes aux défis auxquels l'entreprise est confrontée. Cette analyse a abouti à **l'élaboration d'une matrice de matérialité**, qui a servi de base à la définition des grands engagements de l'entreprise en matière de RSE. Ces engagements ont été déclinés en objectifs spécifiques, avec des cibles chiffrées à atteindre, réévaluées annuellement.

L'un des aspects clés de la démarche ID Concrete est son approche pragmatique, incarnée par le nom même de l'initiative. **« Concrete » fait référence au secteur d'activité de l'entreprise, le béton, mais aussi à l'aspect tangible et concret de leur engagement RSE. L'acronyme «ID» renvoie à l'identité durable de l'entreprise, ainsi qu'à l'idée de proposer des solutions pragmatiques et durables.**

Deux ans après son lancement, la démarche RSE d'A2C Préfa vit pleinement. Chaque collaborateur, même s'il ne peut pas détailler l'ensemble de la démarche, est conscient des actions positives

menées et de l'engagement de l'entreprise. La réussite de cette initiative réside dans l'implication de tous, mettant en avant les valeurs familiales de l'entreprise où l'humain est au cœur des préoccupations.

ID Concrete illustre parfaitement comment une entreprise peut structurer son engagement RSE, non seulement pour répondre aux attentes sociétales, mais aussi pour renforcer son identité et sa cohérence interne.

A2C préfa démontre qu'avec un cadre clair et une stratégie bien définie, il est possible de **conjuguer performance économique et responsabilité sociale de manière harmonieuse et durable.**

A2C PREFA EN BREF :



CRÉATION
1983



LOCALISATION
Île-de-France



COLLABORATEURS
100 à 200



CHIFFRE D'AFFAIRES
(2022) 35 millions



SERVICES PROPOSÉS : Fabrication d'éléments en béton pour la construction.

ÉTUDE DE CAS

POUR UNE CROISSANCE QUALITATIVE PLUTÔT QUE QUANTITATIVE, LE MODÈLE DE L'ENTREPRISE À MISSION

Le cas de SERUE Ingénierie - Martial Deboeuf, président.

Martial Deboeuf, président de l'entreprise SERUE Ingénierie, entreprise fondée en 1965, dévoile sa **transition vers le statut d'entreprise à mission**. Suite à un travail sur la stratégie de l'entreprise pour les années 2022-2027, SERUE Ingénierie s'est interrogée sur sa propre identité et sa contribution envers la société. À travers cette démarche, l'entreprise réaffirme son ADN et explore de nouveaux horizons, conjuguant progrès environnemental, social et partenariats associatifs. Cette volonté de transformation trouve écho dans ses actions concrètes, nourrissant un **engagement profond en faveur d'un changement durable et inclusif**.

Depuis 2017, l'entreprise interroge ses collaborateurs sur leurs aspirations à cinq ans, et une des réponses récurrentes est celle de **la croissance qualitative plutôt que quantitative**.

Devenir une entreprise à mission a incité SERUE Ingénierie à se questionner sur son rôle dans la société et sur son existence même. L'ingénierie du bâtiment et des infrastructures, souvent pointée du doigt pour sa contribution à la pollution et aux problèmes environnementaux, est présentée comme une solution pour construire de manière plus durable et respectueuse de l'environnement.

En outre, l'entreprise est engagée avec l'association Kodiko qui accompagne les réfugiés dans leur recherche d'emploi ou de formation en utilisant du mécénat de compétences. Cette initiative sert non seulement à répondre à des besoins de recrutement au sein de l'entreprise, mais aussi à faciliter l'intégration des réfugiés dans la société française.

Par ailleurs, SERUE Ingénierie soutient plusieurs clubs sportifs régionaux pour les jeunes ainsi qu'une compagnie de marionnettes appelée L'Étendue. Ce dernier partenariat s'inscrit dans une volonté de diversification et d'ouverture vers le domaine artistique, qui s'est également concrétisé par la présence du fondateur de la compagnie au sein de son comité de mission. La compagnie de marionnettes a touché les collaborateurs lors d'une répétition générale axée sur le thème de l'exil et du déchirement, évoquant des émotions profondes chez ceux ayant vécu des situations similaires.

Ces différentes actions témoignent de l'engagement du dirigeant vers une démarche sociale, environnementale et culturelle, inscrite au cœur de son activité en tant qu'entreprise à mission.

SERUE INGÉNIERIE EN BREF :



CRÉATION
1965



LOCALISATION
Alsace



COLLABORATEURS
65



CHIFFRE D'AFFAIRES
(2022) 7,8 millions



SERVICES PROPOSÉS : Société d'Ingénierie du Bâtiment et des Infrastructures.



LABELS / CERTIFICATIONS : ISO 9001 - IONet SR10 - OPQIBI RGE - Label PassivHAus

BONNES PRATIQUES

RENFORCER SON IMPACT SUR LE TERRITOIRE



En combinant ces différentes approches, une entreprise peut créer un impact positif durable sur le territoire. Elle devient ainsi un acteur clé dans le développement tout en renforçant sa propre performance et sa réputation.

- **S'impliquer dans des projets communautaires locaux** comme, par exemple, sponsoriser des événements sportifs et culturels. Ceci peut aider à bâtir une bonne réputation et à renforcer les liens avec la communauté locale.
- **Collaborer avec des organisations locales** telles que des associations, écoles, universités, ONG et même d'autres entreprises pour créer des synergies et contribuer au développement économique local.
- **Adopter des pratiques commerciales durables qui respectent l'environnement local**, en réduisant par exemple les émissions de carbone, en participant à des projets de reforestation ou en investissant dans des énergies renouvelables.
- **Développer l'économie locale** par l'embauche des habitants du territoire pouvant ainsi stimuler l'économie régionale et réduire le taux de chômage.

- **Prioriser les achats locaux :** Acheter auprès de fournisseurs et prestataires de services locaux pour encourager l'économie régionale.
- **Collaborer avec les TPE et PME locales** pour codévelopper des produits ou services avec des petites et moyennes entreprises de la région.
- **Mettre en place du mécénat de compétences** pour accompagner des initiatives et projets de développement innovants et à impact positif sur le territoire.
- **Travailler en étroite collaboration avec les autorités locales, collectivités territoriales et acteurs politiques** pour comprendre et répondre aux besoins spécifiques du territoire, et participer à la planification et à la prise de décision locales.

ÉTUDE DE CAS

« DE L'ÉCO-RESPONSABILITÉ À L'INNOVATION ENVIRONNEMENTALE »

Le cas de la Brasserie du Pilat - Thomas Skubich, dirigeant.

Thomas Skubich, dirigeant de la brasserie du Pilat détaille son engagement en faveur du développement durable et de l'environnement. La brasserie artisanale met en avant sa **conformité à des normes strictes en matière d'approvisionnement, notamment l'utilisation exclusive de houblons biologiques et d'épices certifiées**. Des démarches sont également entreprises pour formaliser les pratiques d'achat, témoignant d'une volonté d'instaurer une traçabilité rigoureuse des produits.

En matière d'énergie, la brasserie adopte une approche diversifiée et éco-responsable. Des installations telles que des panneaux solaires thermiques, une chaudière à granulés de bois et des générateurs de vapeur alimentés par cette même source renouvelable sont mises en place. Ces initiatives visent à réduire la dépendance aux énergies fossiles tout en maintenant la compétitivité économique de l'entreprise.

Une autre facette de l'engagement environnemental de la brasserie réside dans sa **politique de gestion des déchets**. La réintroduction d'un système de consigne sur les bouteilles et le tri des films plastiques pour le recyclage illustrent cet aspect de la démarche.

En outre, la brasserie **collabore activement avec des associations locales** pour promouvoir la collecte et la réutilisation des emballages. Ces partenariats favorisent la sensibilisation à l'importance de la responsabilité environnementale au sein de la communauté.

L'aspect économique n'est pas pour autant oublié car le dirigeant prend des décisions stratégiques pour répondre aux fluctuations des prix de l'énergie. La transition vers un fournisseur d'électricité plus compétitif et la mise en place de générateurs de vapeur à bois permettent à l'entreprise de **maintenir sa rentabilité, tout en réduisant son empreinte carbone.**

Enfin, Thomas Skubich évoque des pratiques de production optimisées pour réduire les coûts énergétiques et minimiser l'impact environnemental. Cette approche témoigne de l'engagement de la brasserie à concilier efficacité opérationnelle et durabilité environnementale, dans toutes ses activités.

LA BRASSERIE DU PILAT EN BREF :



CRÉATION
2002



LOCALISATION
Auvergne Rhône
Alpes



COLLABORATEURS
13



CHIFFRE D'AFFAIRES
(2022) 1,3 millions



SERVICES PROPOSÉS : Fabrication, brassage, conditionnement et vente de bières artisanales.



LABELS / CERTIFICATIONS : Produits labellisés bio.

ADOPTER LA PERFORMANCE GLOBALE, UN IMPÉRATIF STRATÉGIQUE POUR UNE ENTREPRISE DURABLE ET RESPONSABLE

Le monde des entreprises aujourd'hui n'est pas seulement un lieu de concurrence économique, mais un terrain d'actions pour des impacts sociétaux et environnementaux significatifs. Notre rôle en tant que chef d'entreprise dépasse la simple gestion des résultats financiers, il englobe une responsabilité plus vaste vers nos collaborateurs, la société, et l'environnement.

Ce livret sur la Performance Globale dévoile non seulement les bénéfices tangibles d'une approche holistique et intégrée, mais illustre également par des études de cas concrètes comment une telle démarche peut transformer profondément les entreprises. Ces récits démontrent que la durabilité, loin d'être un frein, est un véritable moteur d'innovation et de résilience.

Il est impératif de reconnaître que le paysage commercial évolue. Les attentes des consommateurs, la réglementation, et les normes sociales se transforment. Elles favorisent les entreprises qui placent l'éthique, la responsabilité environnementale, et l'inclusion au cœur de leur stratégie. En adoptant une démarche

de Performance Globale, non seulement vous répondez à ces exigences, mais vous préparez également votre entreprise à prospérer dans un avenir incertain tout en préservant le vivant.

Le CJD vous invite donc à envisager ce passage à la Performance Globale non comme une contrainte, mais comme une opportunité. Les exemples de réussites présentées de manière non exhaustive dans ce guide sont à votre portée pour vous aider à intégrer ces principes dans la culture et les pratiques de votre organisation.

Engagez-vous dès aujourd'hui dans cette transformation ! Non seulement vous bâtirez une entreprise plus forte et plus flexible, mais vous contribuerez également à un monde meilleur pour les générations futures. C'est un voyage qui commence avec un pas déterminé vers l'innovation responsable.

Les bénéfices de cette démarche sont clairs et votre engagement envers la Performance Globale est vital pour la survie de votre entreprise dans un monde en rapide mutation.

Mélanie Tisserand et Thomas Bourghelle,
*présidente et vice-président nationaux
du CJD France 2022-2024.*



LISTE DES CONTRIBUTEURS ET REMERCIEMENTS

Ce guide a été co-rédigé par le CJD et Bpifrance Le Lab.



Le groupe de travail pour mener la réflexion était constitué de :

- **Laurène Collard**, responsable Prospective et Influence du CJD,
- **Krystel Didier**, responsable de programme RSE du CJD,
- **Laura Lanoë-Ciarlini**, déléguée nationale Performance Globale du CJD,
- **Michaël Cheneau**, délégué national Performance Globale du CJD,
- **Jérémy Belage**, responsable des partenariats de Bpifrance Le Lab,
- **Fanny Bourdigal**, responsable études Bpifrance Le Lab,
- **Laura Parmigiani**, responsable études Bpifrance Le Lab.

Nous remercions les dirigeants et dirigeantes qui ont accepté de partager leurs expériences :

- **Stéphan Beugnot**, directeur opérationnel d'A2C préfa,
 - **Aurélié Cordé**, responsable de la transition écologique, de la communication et du marketing de mpback,
 - **Martial Deboeuf**, président de SERUE Ingénierie,
 - **Fabienne Derain**, présidente de Zzytek,
 - **Damien Dorison**, fondateur, associé & directeur de Dcube,
 - **Jean-Charles Rinn**, président d'ADAM SAS.
-

Nous tenons aussi à remercier le comité d'experts « Performance Globale » du CJD pour leur contribution sur la construction du questionnaire de l'étude :

- **Nathalie Artayet**, dirigeante de l'Hôtel Almanarre Plage,
- **Luc Bellière**, fondateur d'Ana Bell Group et président de Sofraser,
- **Ingrid Berthé**, dirigeante de B Side,
- **Stephanie Heurtaut**, dirigeante d'Optim'Conseil,
- **Daniel Luciani**, vice-président national du CJD 2010-2012 et président de Lucid,
- **Emeric Oudin**, président national du CJD 2020-2022 et président d'Axe-environnement,
- **Franck Sprecher**, directeur général d'Estuaire Energies.