

LA RSE EST MORTE, VIVE LA RSE !



MATTHIEU BATTISTELLI
doctorant au Centre
de recherche en gestion
de l'École polytechnique



SÉBASTIEN BECKER et ALEXIS NOLLET
cofondateurs d'Ultéria

Comme beaucoup de concepts intéressants, la RSE est, au-delà de la séduction de l'esprit, une question d'application. Ses détracteurs sont naturellement à l'affût des échecs qu'elle pourrait rencontrer dans la « vraie vie ». Or on dispose avec le cas d'Ultéria d'une application originale en situation exemplaire, qui semble ne nuire en rien au succès industriel et commercial de l'entreprise.

Matthieu Battistelli : Pouvez-vous nous décrire en quelques mots ce qu'est Ultéria, une PME industrielle classique ?

Alexis Nollet et Sébastien Becker : Oui, une PME industrielle, mais pas uniquement. Nous sommes un écosystème de plusieurs entreprises qui a pour mission première de constituer un « écosystème créateur de valeurs pour l'homme et le vivant ». C'est le fruit d'un cheminement au long cours, qui a progressivement intégré la RSE dans son mode de fonctionnement et au cœur de son développement économique. Aujourd'hui, Ultéria enregistre un chiffre d'affaires de 25 M€ et emploie plus de 130 personnes. Ses activités se partagent principalement entre l'agencement écologique d'espaces commerciaux et le développement de concepts en vrac dans le domaine de la distribution alimentaire et non alimentaire. Depuis 2015, nous avons doublé notre chiffre d'affaires.

M.B. : Pourquoi fondamentalement s'engager dans une démarche RSE au sein d'une PME ?

A.N. & S.B. : Soyons honnêtes, lorsque nous avons repris notre première entreprise de meubles en 2006, nous étions loin du compte. Nous souhaitions avant tout rendre l'aventure viable et pérenne du point de vue économique.

Et, à l'époque, la RSE ne semblait pas pouvoir y contribuer directement. Paradoxalement, l'introduction de la RSE dans notre cœur d'activité s'est réalisée indépendamment de notre intention stratégique de départ. Elle est plutôt le produit de l'histoire de l'entreprise. Au début des années 2010, lorsque la situation économique est devenue délicate, la seule solution viable consistait à faire confiance à la qualité intrinsèque de nos produits et à l'ingéniosité de nos savoir-faire accumulés depuis plus d'une dizaine d'années, bien avant notre arrivée. Nous nous sommes mis à réfléchir à une offre de services qui permit une gestion complète des cycles de vie de nos mobiliers en bois massif. Nous avons croisé regards et disciplines pour adopter une approche plus vertueuse grâce au recyclage des matériaux, à la simplification de la démontabilité de nos mobiliers et à la réutilisation des composants (plateaux, montants, traverses) et au développement de techniques de montage sans colle ni vis.

M.B. : Et concrètement qu'est-ce que ça donne ? Dans quelles mesures votre « théorisation » de la RSE vous pousse-t-elle à innover dans l'organisation, les produits, les services, les relations avec d'autres acteurs de la chaîne de valeur ?

S.B. : C'est d'abord notre façon de travailler qui a progressivement évolué vers davantage de participation. En 2016,

REPÈRES

Ultéria est une entreprise rassemblant autour du noyau originel d'une unité de production de meubles en bois massif un ensemble composite qui compte une école, un centre de permaculture, un centre de formation et, en projet, une maison écocitoyenne. Elle comporte ainsi notamment 14 000 m² d'ateliers de menuiserie, 4 000 m² de stockage, 70 chèvres, 40 élèves montessoriens. Elle a un chiffre d'affaires de 25 M€. Elle est implantée à Auxerre, Redon et Bergerac.

UN ALIGNEMENT ENTRE ÉLÉMENTS INTERNES ET EXTERNES

Si nous devons théoriser nos pratiques, nous dirions que la RSE est avant tout un alignement entre des éléments internes et externes à l'entreprise. Mais aussi un alignement intérieur des fondateurs pour amener de la cohérence entre notre vision de l'homme et sa traduction dans l'univers professionnel. Permettre de vivre dans le monde professionnel en respectant les principes d'une écologie « intégrale ».

En externe, nous, PME, grands groupes ou administrations, faisons face à des défis inédits. Les questions relatives au climat, à la mondialisation, à l'accumulation de déchets représentent de grands challenges auxquels nous, organisations, devons proposer des solutions. À cela s'ajoute une tendance lourde de notre marché à s'inscrire dans cette logique. Magasins bios et acteurs classiques de distribution sont bien conscients de la nécessité de revoir leurs magasins, et plus fondamentalement leurs métiers : quelle place pour l'alimentation bio ? comment gérer la question du suremballage ? etc. Enfin, nous observons parallèlement une aspiration des jeunes générations à s'impliquer sur des sujets sociétaux et une exigence vis-à-vis des entreprises dans lesquelles ils s'engagent.

En interne, il s'agit de se mettre en phase avec les éléments externes que nous venons de présenter. Pour nous, cela passe d'abord par la définition d'un faisceau de valeurs précis et fédérateur. En tant qu'associés, nous avons élaboré une vision commune pour l'ensemble de nos structures rendant palpable une stratégie profondément centrée sur l'humain et son développement par le travail, ainsi que sur trois zones d'activité nous intéressant au premier chef : l'alimentation, la formation et le lien social. C'est à partir de cette vision que se fondent aujourd'hui nos actions de coopération. Elle nous sert à la fois de filtre pour les actions réellement engageantes de l'écosystème et de langage commun. Partant de là, il s'agit concrètement d'expérimenter de nouvelles offres de services, notamment concernant la vente en vrac, et de mettre en œuvre une organisation interne qui permette de répondre efficacement aux enjeux que nous identifions.

nous implantons dans notre écosystème un nouveau mode de gouvernance nommé *holocratie*, afin d'accroître l'autonomie et la qualité de vie au travail. Bien que nous ayons au fur et à mesure adapté ce modèle, trop lourd, peu adapté au contexte de l'usine, il nous a permis de bâtir une marque employeur attractive et originale au sein de territoires ruraux et de formaliser des espaces de discussion privilégiés entre collaborateurs.

Néanmoins, bâtir un discours entraînant ou un horizon attractif ne suffit pas. Nous avons coutume de dire qu'il ne représente que 20 % du travail. Autrement dit, il s'agit de se prémunir contre deux risques : celui du discours hors-sol assimilable à un doux rêve écolo-bobo et celui de la création d'une fonction RSE silotée et déconnectée de tout enjeu opérationnel. Pour contourner ces risques, nous avons choisi d'ancrer notre discours dans un ensemble d'expérimentations concrètes au sein du groupe. Ainsi, nous avons imaginé le projet Ultería Saint-Bris. Celui-ci vise à agencer au sein d'un terrain de 10 ha situé dans l'Yonne une menuiserie industrielle, une chèvrerie, une école Montessori, un centre de formation pour adultes et une maison citoyenne ouverte aux initiatives socio-économiques locales. L'idée est simple : constituer des externalités positives par la proximité d'activités de nature différente. Une usine implantée dans un espace agricole, s'inspirant qui plus est de principes issus de la permaculture, devra nécessairement faire évoluer ses pratiques vers plus de responsabilités extra-économiques si elle veut coopérer avec son voisinage. De la même façon, une éducation plus proche de la nature ne peut-elle pas faire évoluer les mentalités ?

L'holocratie

L'« holocratie » est un mode de management horizontal reposant sur la constitution d'équipes en cercle et favorisant la participation des opérationnels grâce à des prises de décision par consentement.

M.B. : Quel est le bénéfice de ces projets en termes de pérennité ?

A.N. : Bien entendu, ce serait faire preuve d'un angélisme exacerbé de penser qu'une stratégie RSE suffirait à remplir notre carnet de commandes. L'intérêt majeur est ailleurs. Les bénéfices économiques d'une stratégie RSE globale sont plus subtils et se matérialisent nécessairement à moyen-long terme. Ils se concrétisent par un attachement à des clients recherchant eux-mêmes profondément une valeur extra-économique, qu'elle soit sociale, environnementale, humanitaire, artistique, etc. Dès lors, la mise en avant d'une performance RSE dans les discours et dans les faits nous évite de nous exposer à des clients qui ne seraient pas sensibles aux valeurs que nous portons et qui pourraient ainsi nous « larguer » à tout moment, sans autre forme de procès. Faire le pari de la RSE, c'est aussi faire le pari du temps long et du partenariat durable.

M.B. : Est-ce que cela veut dire que vous ne vous adressez qu'à des clients au profil spécifique ou à un petit segment du marché ?

S.B. : Nous ne le pensons pas. Faire de la RSE ne doit pas nous condamner à ne parler qu'à un marché de niche. Sinon on s'enferme dans un microcosme qui finit par nous faire perdre pied avec la réalité. C'est peut-être l'une de nos plus grandes peurs... En ce qui nous concerne, développer une philosophie RSE consiste avant tout à cimenter un écosystème où le levier principal de la coopération reste l'une des valeurs que l'on souhaite défendre. Pour nous, c'est le développement d'écosystèmes créateurs de valeurs au pluriel. Et aujourd'hui, compte →



→ tenu de nos métiers et de nos savoir-faire, nous consolidons nos relations avec nos parties prenantes autour de la thématique du *Zero Waste* dans le secteur de la distribution. C'est le poumon de notre démarche RSE au-delà des baby-foot et des bureaux partagés.

Mais s'attacher à pérenniser une démarche RSE pose aussi le problème de sa diffusion et de son animation dans toutes les strates de l'entreprise. Cela nous conduit à envisager la question RSE du point de vue des ressources humaines. En effet, si l'approche RSE a des bénéfices pour les salariés, notamment celui d'évoluer dans une entreprise qui entend prendre soin de la qualité de vie au travail et des relations fournisseurs, elle comporte aussi des contraintes avec la nécessité de décaler notre vision RH. Trois défis se sont profilés au fur et à mesure de nos expérimentations. D'abord, c'est la question du leadership qui a émergé. Comment former des leaders qui diffusent un esprit RSE, ainsi que nos valeurs fondamentales ? Ensuite la question de l'adhésion des salariés au projet d'entreprise : comment faire adhérer les salariés au projet d'entreprise ? Enfin la question du recrutement : comment attirer de nouveaux profils aux valeurs RSE affichées par Ultería ?

Toutes ces interrogations finissent nécessairement par mener à la question du partage des valeurs générées. Ces questions restent largement ouvertes pour nous. Nous expérimentons chemin faisant, piochant dans les connaissances relatives au développement personnel, à l'intrapreneuriat, aux méthodes d'excellence opérationnelle et aux liens entre économie et philanthropie.

M.B. : Justement, qui détient le capital d'Ultería ?

A.N. : L'entreprise est détenue majoritairement par nous deux. Toutefois, dans le souci de mettre en cohérence la gouvernance de l'entreprise avec nos valeurs, nous avons créé en 2018 le fonds de dotation actionnaire Altería. Celui-ci détient une partie de la propriété de l'entreprise. Pour nous, c'est un moyen ingénieux d'intégrer de la philanthropie dans notre business. Le fonds soutient et suit des projets d'intérêt général qui nous tiennent à cœur et participe aussi au pilotage stratégique de la société. À l'heure actuelle, la gouvernance est partagée entre nous, des représentants des salariés et des experts de nos domaines d'activité. Tout reste néanmoins encore à construire pour circonscrire plus précisément les rôles et les missions confiés au fonds.

M.B. : Pour conclure, quelles sont vos perspectives pour concilier performance économique, sociale, environnementale ? Quelles sont les principales difficultés auxquelles vous êtes confrontés ?

“L’approche RSE comporte aussi des contraintes.”

A.N. & S.B. : Nous dirions deux choses. Premièrement, intégrer une logique sociétale s'apparente à un investissement protégeant notre business, en fondant sa pérennité sur le développement de relations privilégiés et durables avec des fournisseurs et des clients alignés sur nos valeurs. Deuxièmement, l'évolution d'une stratégie RSE requiert d'accepter, en tant que dirigeants d'entreprise, de ne plus bénéficier d'un pouvoir de décision total et exclusif et ainsi de savoir tirer avantage de l'intelligence du groupe. En conséquence, faire le pari de la RSE, c'est nécessairement faire face à quelques retours de bâton et à de nombreuses controverses auxquels nous n'étions pas préparés. Lorsque l'on porte et incarne des valeurs sociétales dans la prise de décision, cela peut entraîner des réserves à travailler avec tels ou tels clients, notamment de la part de nos collaborateurs. Cela est particulièrement visible dans le secteur du bio qui est le nôtre, où l'authenticité et les attentes d'une démarche biologique peuvent varier selon les clients et les fournisseurs. En somme, la RSE pousse à davantage de transparence, ce que nous devons désormais gérer. Notre parti pris est le suivant : nous acceptons par principe toutes les questions de la part de nos collaborateurs, qu'elles aient trait à la stratégie ou au partage de la valeur, etc. Mais c'est aussi à nous de fixer les limites que nous ne souhaitons pas dépasser et de refuser de répondre selon le cas.

Ce que nous cherchons fondamentalement à faire, c'est connecter notre stratégie RSE aux processus de décision d'Ultería afin de la mettre en résonance avec les enjeux plus globaux de notre temps. C'est de cette manière, nous le croyons, que nous questionnerons plus en profondeur nos modèles de création de valeurs. ×

➦ Découvrez Ultería : www.ulteria.fr

L'EXEMPLE DU ZERO WASTE

Nous concrétisons le *Zero Waste* industriellement et commercialement.

> Industriellement, nous venons de lancer en octobre 2019 la construction d'une usine *cradle to cradle*, dont les matériaux sont conçus pour être démontables et réutilisables en fin de vie. Nous cherchons aussi à perfectionner un processus de production circulaire où les déchets produits durant le cycle de production sont systématiquement revalorisés. Il s'agit principalement de recycler nos chutes de bois et d'utiliser des colles et lasures non toxiques pour la santé et l'environnement.

> Commercialement, nous développons avec nos clients des solutions d'agencement de magasins facilitant la suppression des emballages dans la distribution alimentaire de produits « secs » et « liquides ».