

Gérer la croissance dans l'entreprise à impact : le pragmatisme est d'or !

Pour l'opération « Tribune d'été » organisée par la rédaction de Maddyness, nous avons sollicité les experts et expertes qui ouvrent une fenêtre sur le futur des entreprises et de la société. Tribune proposée par Sophie Vannier, Présidente de La Ruche.

Temps de lecture : minute

6 août 2024

Alors que l'ESS représente aujourd'hui plus de 10% du PIB Français (source : Ministère de l'Economie et des Finances), la place que prennent les acteurs du secteur est de plus en plus importante.

Nul ne peut nier que l'entrepreneuriat à impact a le vent en poupe. En 2024 seulement, on compterait plus de 120 structures à impact dont près d'un tiers sont pressenties pour être de futures licornes (source : Bpifrance). Loin d'être un effet de mode, c'est donc un nouveau paradigme de la création d'entreprise qui s'impose durablement, reposant davantage sur la création de « sens » que la seule création de « richesses ». Une crainte demeure : quelle place pour la croissance dans l'entreprise à impact ? Comment préserver les valeurs originelles, celles qui ont fait le terreau du projet tout en grandissant ? Si chacun a ses bonnes pratiques, et qu'il n'existe pas de réponse binaire voici quelques principes clés.

Performance économique et impact

écologique : une antinomie ?

Toutes les organisations, quelle que soit leur taille et peu importe leurs secteurs d'activités, revendiquent leurs valeurs, parfois à l'extrême... Si l'on s'intéresse plus particulièrement à l'entrepreneuriat à impact, résolument engagé au service de l'intérêt général, la différence tient au sens qui est accordé à ces valeurs. L'entrepreneur à impact va les considérer comme la colonne vertébrale de son projet, les valeurs sont à la fois le socle et le moteur pour servir les enjeux sociaux et environnementaux auquel il entend répondre !

Or, dans de telles entreprises « engagées », quelle est la perception de la croissance économique ? Si l'ambition première de l'entrepreneur à impact est de mettre son projet au service du bien commun, la course à la performance de son entreprise ne va-t-elle pas pervertir sa raison d'être et en oublier ses valeurs fondatrices ? De notre point de vue, les choses doivent être vues plus positivement. Nous arguons bien au contraire que les entrepreneurs ont parfois tout intérêt à rechercher cette croissance, en ce qu'elle permet de multiplier son impact. L'un va nourrir l'autre !

Des valeurs incarnées et partagées !

Bien entendu, les fondateurs du projet en sont la première manifestation mais les valeurs d'une entreprise n'ont de sens que si elles sont unanimement partagées et portées ! Il ne suffit pas de vanter les valeurs affichées par l'entreprise. En tant que moteur de l'organisation, il nous faut davantage considérer les valeurs comme les principes directeurs de l'entreprise, que chaque salarié doit s'approprier en retour, en les faisant infuser dans chacune de ses missions. Autrement dit, considérons que les valeurs font alors figure de référence, guident les comportements et orientent chacune des prises de décisions.

Portées en premier lieu par le ou les dirigeants, les valeurs doivent infuser dans la culture de l'entreprise et être partagées par le plus grand nombre, au risque de voir le projet tout entier disparaître lors d'un changement de direction ou de management. Cela implique donc d'animer ces valeurs en y consacrant des actions ciblées, et surtout du temps ! Dans chacune des opérations quotidiennes par exemple, mais aussi dans des moments plus consacrés à l'instar des séminaires d'équipe, pour se réaligner autour des valeurs de l'organisation ... ou les questionner !

L'esprit critique : un impondérable pour l'entrepreneur à impact

Pour toute organisation qui décide de grandir, concilier impact et croissance économique peut s'avérer être un véritable casse-tête, et l'entrepreneur à impact ne fait pas exception. Pourtant, il lui faut garder à l'esprit que faire le choix de la croissance ne signifie pas renoncer à son impact *positif* ! C'est, bien au contraire, la mettre au service du développement de l'organisation pour augmenter sa valeur au service d'un monde et d'une société meilleurs.

Ainsi, pour ne pas faire de la croissance un frein et s'assurer qu'elle soit toujours alignée aux valeurs fondamentales de l'entreprise, plusieurs garde-fous peuvent être mis en place. Tout d'abord, souvent accompagnée de recrutements, la croissance de l'entreprise nécessite d'abord l'étroite collaboration des RH. Il leur importera de diffuser ces valeurs dès l'arrivée des nouvelles recrues en soignant leur *onboarding*. L'objectif étant que ces valeurs ne soient pas exclusivement réservées aux seuls primo-arrivants, et qu'elles évoluent en même temps que l'équipe.

Car, de la même manière que l'organisation d'une entreprise varie considérablement selon sa taille, il faut à l'entrepreneur accepter les valeurs doivent suivre la même trajectoire. Aussi, et sûrement le plus

complexe, le dirigeant d'entreprise à impact ne doit jamais avoir peur de dire non ! Lever des fonds, nouvelles associations... le tout est de s'entourer des bonnes personnes - partenaires et financeurs notamment - ayant la même vision et les mêmes valeurs, et qui en retour, peuvent même en devenir les garants.

In fine, l'articulation de la performance économique et environnementale de l'entreprise dépend étroitement de la capacité du dirigeant à faire des choix en conscience, en cohérence, et non pas par défaut. Mais aussi, et surtout, de son aptitude à embrasser le changement plutôt que de se laisser enfermer dans un modèle particulier d'entreprise par peur de le trahir !



MADDYNEWS

La newsletter qu'il vous faut pour ne rien rater de l'actualité des startups françaises !

[JE M'INSCRIS](#)

