



INTUITION



COURAGE



EMPATHIE

## ETUDE DE CAS DU HEART LEADERSHIP #3

# RÉINVENTER BAYARD À L'HEURE DES GRANDES TRANSITIONS

« Être société à mission nous oblige à regarder le temps long dans notre stratégie d'entreprise, même dans les crises de court terme. »



**Florence Guémy**  
Directrice générale  
Membre du directoire

bayard

SECTEUR  
MÉDIAS

ETI  
SOCIÉTÉ  
À MISSION

1700 SALARIÉS,  
6000 AUTEURS,  
1000 PIGISTES

CA :  
350 MILLIONS  
D'EUROS  
EN 2022

DOMAINE  
STRATEGIQUE :  
GOUVERNANCE

## Le cadre de la décision

### ► L'entreprise

Bayard est une **entreprise de médias** fondée en 1873 par une congrégation de prêtres afin d'accompagner le développement spirituel et culturel de ses lecteurs. Depuis sa création, Bayard s'est ouvert au grand public, autour de 4 pôles éditoriaux : le journal d'actualité La Croix, les publications religieuses, le magazine Notre Temps, et les magazines et livres jeunesse. Bayard touche 30 millions de personnes à travers le monde, dont 5 millions d'abonnés.

### ► Le contexte

Bayard s'est construite nativement sur un **projet d'intérêt général** : informer et éduquer un large public. L'actionnaire ne demande **aucun dividende**. Le résultat financier est au service du projet et garant de la pérennité de l'entreprise, c'est pourquoi Bayard a souvent été associé à une « **œuvre-entreprise** ».

La loi Pacte, publiée en 2019, incite les entreprises à mieux prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux dans leur stratégie, en s'engageant dans la qualité d'entreprise à mission.



### Le questionnement de Florence Guémy

« Comment **repenser Bayard** à l'heure de la transition écologique et sociale ?  
Comment redynamiser le projet de Bayard dans un marché en crise et protéger l'entreprise des pressions du court terme ?  
Comment créer un projet collaboratif avec les partenaires de Bayard ? »



### La décision

En décembre 2020, sous l'impulsion de Florence Guémy, le directoire décide de lancer Bayard dans le processus visant à devenir entreprise à mission. Pour que cette qualité soit reconnue par l'Etat, l'entreprise doit se doter d'une raison d'être claire et concise, l'inscrire dans ses statuts et constituer un comité de mission.

Florence a ainsi mobilisé durant deux ans les parties prenantes du groupe pour **coconstruire la nouvelle raison d'être** de Bayard et se doter d'objectifs exigeants dans une **vision du temps long**.

# Les modalités de décision



## ▶ Les motivations de la dirigeante

« J'ai eu l'intuition que les démarches à entreprendre pour devenir entreprise à mission constitueraient une opportunité pour que Bayard repense son **projet d'entreprise** et se saisisse davantage **des grands défis contemporains** ».

L'objectif était surtout de lancer la démarche pour mettre en œuvre un processus de réflexion créative sans s'obliger à aboutir : « **priorité au cheminement** plus que recherche de résultat ».



## ▶ Les obstacles rencontrés

Certains dirigeants estimaient que les travaux sur la mission pourraient être une **perte de temps** pour une entreprise qui n'a pas attendu la « mission » pour être pleinement investie pour ses publics.

Le fait que Bayard inscrive dans sa raison d'être « **éditeur catholique** » a donné lieu à des désaccords. Certains y voyaient un risque de se priver de lecteurs hostiles au fait religieux.

Enfin, certains craignaient que les **contraintes réglementaires** associées à la qualité d'entreprise à mission (organe de gouvernance à créer) génèrent une lourdeur inutile, pour une ETI en pleine transformation dans un marché en crise.



## ▶ Les étapes clés

- 2 ans de travail pour coconstruire la raison d'être et ses objectifs
- Novembre 2021 : inscription de la raison d'être dans les statuts
- Janvier 2023 : Bayard devient officiellement entreprise à mission
- 12 personnes au comité de mission, dont 6 externes à Bayard
- 3 comités de mission par an à partir de septembre 2023

# Les résultats de la décision

## Raison d'être de Bayard

Après deux ans de travail impliquant salariés, actionnaire, partenaires, lecteurs, la raison d'être de Bayard a été réécrite :

« À travers mille regards, mille sensibilités, Bayard, éditeur catholique, veut accueillir et accompagner tous les publics à chaque moment de la vie. Ensemble, nous souhaitons **habiter pleinement** notre monde. Aider chacune, chacun, à se sentir relié à soi-même et aux autres. Nous sommes engagés pour le bien commun, soucieux de la **nature** et des **générations prochaines**. Nous croyons au pouvoir libérateur d'une information juste, de l'**imagination** et de la création qui nourrissent l'âme et la vie. Créons des **liens fertiles** ! ».

Trois objectifs statutaires :

- 1) Dans un souci d'égalité des chances et d'accès à la culture : **s'ouvrir** au plus grand nombre
- 2) Face aux urgences environnementales, sociales et sociétales : sensibiliser, donner les clés pour **agir et contribuer** en tant qu'entreprise
- 3) **Relier les publics** au-delà de leurs différences.

Création d'un **fonds de dotation** destiné à financer par le biais du mécénat des associations de terrain qui œuvrent contre l'illettrisme, l'éducation pour tous.

## De nouvelles ressources humaines

Le comité de mission a permis de créer un groupe de travail avec des **personnes d'une grande richesse d'origines et de compétences**. Il outille pour l'avenir Bayard de ressources humaines rares et précieuses, internes et externes.

## Réputation et attractivité de l'entreprise

Être entreprise à mission est un **atout pour le recrutement**, notamment auprès des jeunes salariés, particulièrement attentifs à la question du sens. Bayard a remporté le **Grand Prix des Media 2023**.

## Bénéfices inattendus de la décision

Bayard a effectué deux acquisitions de croissance externe en 2023. Les entrepreneurs qui cédaient leur société ont été sensibles à ses engagements et ont choisi Bayard pour cela.