



# Entreprise *a*mission

| DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE

**P.5** **CHAPITRE 1 - *Quoi***  
*Qu'est-ce que l'entreprise à mission ?*

- P.6** UNE VOIE CONCRÈTE ET INÉDITE
- P.10** ENTRETIEN AVEC ERROL COHEN
- P.12** LES 4 FONDAMENTAUX DE LA SOCIÉTÉ À MISSION
- P.14** ENTRETIEN AVEC GENEVIÈVE FÉRONE CREUZET
- p.17** LES PIONNIERS – QUELQUES EXEMPLES

**P.27** **CHAPITRE 2 - *Pourquoi***  
*Pourquoi devenir une entreprise à mission ?*

- P.28** PENSER L'ENTREPRISE AU XXI<sup>E</sup> SIÈCLE
- P.32** DE L'URGENCE SOCIALE D'UN CAPITALISME RESPONSABLE EN EUROPE...
- P.35** 6 BONNES RAISONS DE SE LANCER
- P.40** IDÉES REÇUES ET FAUX PROCÈS SUR LES ENTREPRISES À MISSION
- P.44** QUAND DES ACTIONNAIRES OPTENT POUR LA SOCIÉTÉ À MISSION

**P.49** **CHAPITRE 3 - *Comment***  
*Comment s'y prendre ?*

- P.50** HOW-TO N°1 DÉFINIR SA MISSION ET SES ENGAGEMENTS
- P.54** HOW-TO N°2 EMBARQUER LES ÉQUIPES
- P.55** HOW-TO N°3 TRANSFORMER LES MÉTIERS
- P.56** HOW-TO N°4 ADAPTER SA GOUVERNANCE
- P.58** HOW-TO N°5 S'ÉVALUER
- P.62** HOW-TO N°6 ALIGNER SON BUSINESS MODEL
- P.64** HOW-TO N°7 COMMUNIQUER SUR SA MISSION

**P.65** *Vademecum*

**P.68** *Conclusion*

**P.70** *Qui sommes-nous ?*

**P.71** *Pour aller plus loin*

## SOMMAIRE

# INTRO

## **Pourquoi ce guide ?**

*La loi Pacte a fait entrer en droit la possibilité pour des entreprises commerciales d'intégrer dans leurs statuts une finalité d'intérêt collectif. Véritable avancée pour les uns, nouvel outil marketing pour les autres, l'entreprise à mission reste encore largement un horizon des possibles à confirmer.*

*Il y a déjà plus de 10 ans que les chercheurs se sont penchés sur la nature de l'entreprise, cet impensé du droit : à quoi sert l'entreprise ? À qui appartient l'entreprise ? Une réflexion qui prend source dans la crise de 2008 : assistons-nous uniquement à une crise économique et financière ? Ou sommes-nous face à une mutation plus profonde des systèmes de gouvernance de l'entreprise ? Depuis, ce questionnement s'est amplifié avec la mise à jour de la responsabilité des entreprises dans la crise environnementale et sociale inédite que nous vivons. Face à l'urgence de ces enjeux, l'entreprise peut-elle encore penser sa légitimité indépendamment de sa contribution au monde ? Et quelle responsabilité incombe alors aux actionnaires ? C'est bien dans ce questionnement radical, interrogeant les fondamentaux de notre modèle économique, qu'est né le concept « d'entreprise à mission ».*

*Pourtant, le risque est grand de ne pas saisir la portée de cette avancée juridique et de laisser le concept aux seuls communicants, faute de lignes directrices précises. Car la société à mission, telle que définie par la loi, a ceci de singulier qu'elle donne une grande liberté aux dirigeants et actionnaires pour définir leur mission et l'ambition qui y est associée. Or, créer une entreprise à mission ou doter son entreprise d'une mission nécessite de modifier non pas seulement ses statuts, mais bien le fonctionnement global de son entreprise.*

*Si les bonnes intentions ne manquent pas, le passage à l'action se heurte à de nombreux obstacles : divergences de visions, absence d'engagement des actionnaires, difficultés à convaincre, à rendre compte, à adapter son modèle économique... Aussi, la légitimité des entreprises à mission d'aujourd'hui et de demain dépend en grande partie de la bonne compréhension des enjeux et de la capacité qu'elles auront à les mettre en œuvre concrètement.*

*De ces constats découle notre souhait de rédiger ce guide. Investisseur d'un côté, conseil de l'autre, notre expérience nous conduit à partager la conviction que tous les ingrédients sont réunis pour qu'émerge une nouvelle génération d'entreprises et d'entrepreneurs. Que vous soyez créateur, investisseur, collaborateur, dirigeant d'entreprise, nous espérons vous donner ici quelques clés de compréhension, des outils concrets et quelques exemples d'entreprises de toutes tailles, de tous horizons qui sont sur le chemin.*

*Parce que le choix d'inscrire une mission dans ses statuts n'est pas cosmétique, il y aura au départ des pionniers. Ces premières expériences nourriront les autres. Ce que nous espérons avec ce guide, c'est contribuer à accélérer le mouvement : poser quelques balises et encourager l'émergence d'un capitalisme responsable au service des besoins et attentes des sociétés.*

*Bonne lecture !*



**Laurence Méhaignerie**,  
cofondatrice et présidente,  
Citizen Capital, membre  
fondateur de la Communauté  
des entreprises à mission



**Armelle Weisman**,  
associée Deloitte  
Développement Durable,  
présidente du Réseau  
Entreprendre Paris





## CHAPITRE 1

# Quoi

## Qu'est-ce que l'entreprise à mission?

Après la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE), le développement durable, l'économie sociale, on serait bien tenté de dire que l'entreprise à mission est le nouveau concept à la mode. Pourtant, **l'entreprise à mission pourrait changer profondément la donne** et permettre, comme jamais auparavant, aux acteurs engagés de réconcilier efficacité économique et contribution sociétale. **Explications.**



## UNE VOIE CONCRÈTE ET INÉDITE

### ***En quoi l'entreprise à mission se distingue-t-elle de la RSE d'un côté et de l'entreprise sociale et solidaire de l'autre ?***

L'entreprise à mission a pour ambition de mettre son modèle économique et sa recherche de profit au service d'un objectif social ou environnemental.

Depuis son émergence et la généralisation de ses principes dans les années 2000, **la RSE** a ouvert la voie à ces réflexions et à une meilleure prise en compte des impacts de l'entreprise sur son environnement. L'avènement de la performance dite « extra-financière », la multiplication des normes et des labels, la généralisation des rapports RSE en ont été des jalons visibles. Pourtant, les engagements RSE des entreprises sont trop souvent restés « à côté » du cœur de l'activité des entreprises avec des résultats jugés très (trop) faibles sur la réduction des impacts négatifs. De nombreux facteurs ont

contribué à ce relatif échec de la RSE. L'aspect bien souvent défensif, orienté vers la diminution des risques plutôt que vers une contribution positive, la circonscription de la RSE à ses seules obligations de reporting, son instrumentalisation par la communication sans ancrage opérationnel, la faiblesse des ressources humaines et financières mobilisées, ou encore le choix de sujets non stratégiques comptent parmi les raisons principales du discrédit grandissant de la RSE. L'entreprise à mission n'en est donc pas un rebondissement, elle se situe à un niveau stratégique de l'entreprise, au cœur de son activité et de son modèle d'affaires, et vise à transformer profondément la

nature de sa performance.

**L'Économie Sociale et Solidaire**, en plein boom, constitue aujourd'hui 10% du PIB français et près de 12,7% des emplois privés en France. La structuration du secteur a rendu visible des organisations variées de droit privé structurées autour d'une finalité sociale assumée. Cependant, dans l'ensemble, une partie des penseurs et acteurs de l'ESS dissocient la rentabilité de la finalité sociale exprimée en imposant une limite à la lucrativité de l'organisation. Cette limitation peine dès lors à proposer un cadre de gouvernance convaincant pour les entreprises dites « classiques » qui souhaiteraient se transformer sans pour autant faire fi de leur modèle marchand. L'entreprise à mission, en proposant un modèle qui ne discrédite pas la lucrativité, intègre des entreprises qui, aujourd'hui, ne peuvent se reconnaître ou prétendre appartenir aux acteurs de l'ESS.

“ Une entreprise responsable peut être parfaitement inutile. Et l'on peut être utile sans être responsable. Nous trouverons les entreprises à mission à l'intersection de l'utilité et de la responsabilité. ”

*Geneviève Férone-Creuzet,*  
cofondatrice et associée, Prophil.

## Qu'est-ce qu'une entreprise à mission ?



Depuis quelques années, les initiatives contribuant à **renouveler la représentation de l'entreprise se multiplient dans plusieurs pays**, avec par exemple le statut de Benefit Corporation aux États-Unis et la Societa Beneficia in Italia. On observe notamment l'émergence, avec une variété de formes d'entreprises et de schémas juridiques, d'un nouveau positionnement : des entreprises qui définissent une finalité distincte de la seule recherche de profit (mais non incompatible avec elle). Cette finalité vise explicitement à résoudre un problème de société. C'est cela qu'on appelle « la mission », et qui n'est donc pas réductible à la « raison d'être ».

Basé sur une formulation publique et transparente de la mission, le modèle de l'entreprise à mission **revisite la structuration même de l'entreprise** (gouvernance, coordination des différents secteurs et opérations, définition de l'offre, conception du business model, formulation des comptes, etc.) et offre de nouveaux leviers d'engagement à ses principaux acteurs (salariés, investisseurs, fournisseurs, etc.).

L'entreprise à mission ouvre ainsi une nouvelle voie pour asseoir la crédibilité économique des entreprises qui visent une ambition sociétale et, au-delà, redéfinit les conditions de l'**acceptabilité sociale des entreprises et de la sphère économique** dans son ensemble.

### LES CARACTÉRISTIQUES CLÉS DE TROIS MODÈLES D'ENTREPRISE



#### L'ENTREPRISE « CLASSIQUE »

*Avant la loi Pacte :*  
définie comme **« société constituée dans l'intérêt commun des associés (...) en vue d'en partager le bénéfice »**.

*Après la loi Pacte :*  
définie comme **« société gérée dans son intérêt propre, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de son activité »**.

Article 1833 du Code civil

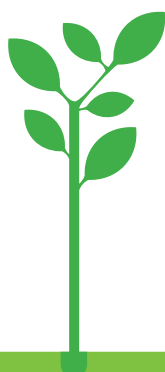


#### L'ENTREPRISE « À MISSION »

Définie dans la loi comme **« société à mission », elle formule une raison d'être associée à un ou plusieurs objectifs sociaux ou environnementaux**.

Un comité de mission est en charge du suivi de l'exécution de la mission. La poursuite de sa mission sociétale n'est pas en contradiction avec la recherche de profit.

Articles L. 210-10 à L. 210-12 du Code de commerce reconnaissant la qualité de société à mission



#### L'ENTREPRISE « SOCIALE »

Une entreprise qui **poursuit comme objectif principal la recherche d'une utilité sociale**, la charge induite par cet objectif pouvant avoir un impact significatif sur le compte de résultat ou la rentabilité financière de l'entreprise.

Articles 1 et 2 de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire



## Un socle législatif français : la loi Pacte

La loi Pacte votée en mai 2019 ambitionne de donner aux entreprises les moyens d'innover, de se transformer, de grandir et de créer des emplois.

Elle contient entre autres **3 mesures fondamentales** sur la place de l'entreprise dans la société :





## Raison d'être versus mission



Cette distinction induite par la loi Pacte a fait couler (et n'a pas fini de le faire) beaucoup d'encre, devenant une question de sémantique, d'expert juridique ou de consultant en stratégie. Nous n'avons pas vocation à mettre un point final au débat. Néanmoins, il est possible d'établir une distinction en évoquant le fait que toute entreprise a une raison d'être, qu'elle soit exprimée ou pas. Toute entreprise existe pour donner vie à une idée, déployer un brevet, proposer une offre, combler un besoin, etc. Tout l'enjeu de la loi est de replacer cette raison d'être dans le temps long de l'entreprise, **en amont de tout plan stratégique** et à travers, notamment, la prise en compte des enjeux sociaux, environnementaux ou sociétaux.

De l'autre côté, la mission relève d'une démarche volontariste de l'entreprise qui souhaite articuler son modèle d'affaires et son cœur de métier autour de la résolution d'un problème social ou environnemental identifié et met au service de cette ambition son modèle économique.

“ Je recommande aux entreprises de traduire leur raison d'être en engagements à toutes les étapes de la formulation. Si l'entreprise en reste au stade déclaratif, l'exercice risque d'être vain. La mission, c'est une raison d'être associée à des engagements. ”

—  
*Anne-France Bonnet,*  
fondatrice du cabinet Nuova Vista



## ENTRETIEN AVEC **ERROL COHEN** AVOCAT, CABINET LE PLAY

*Errol Cohen participe depuis 2011 aux recherches du groupe de l'École des Mines au sein du collège des Bernardins et est auteur de « La société à mission - Loi Pacte : enjeux pratiques de la société réinventée. » Éditions Hermann.*

### ***Les modifications apportées au Code civil et l'article 176 de la loi Pacte sont-ils une révolution sur le plan juridique ?***

Oui, car pour la première fois, le législateur reconnaît le concept d'entreprise, resté jusqu'ici un point aveugle du droit. D'abord par la modification de l'article 1833 qui, sans modifier les obligations existantes en la matière, introduit une nouvelle représentation de l'entreprise et un contrôle a priori.

Même si le droit n'utilise pas le terme « entreprise », il reconnaît la société comme un objet d'intérêt collectif devant être « gérée dans son intérêt social et en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité », et

**“ Pour la première fois, le législateur reconnaît le concept d'entreprise, resté jusqu'ici un point aveugle du droit. ”**

non plus seulement comme une société « constituée dans l'intérêt de ses associés en vue d'en partager le bénéfice ». La création de la société à mission entérine une conception de l'entreprise dans laquelle l'innovation peut renaître, le projet de contribution précède le contrôle. Le contrôle de la mission n'est pas un référentiel ou une certification dictée par l'extérieur à laquelle la société doit se conformer mais bien

une évaluation d'un projet fixé par l'entreprise, de son futur. Plus concrètement, la loi Pacte ouvre un nouvel outil interne à l'entreprise lui permettant préserver et de piloter sa mission sur la durée. Elle permet de simplifier les montages très compliqués qui étaient en place pour préserver et contrôler la mission de l'entreprise (fondations actionnaires, contrôle familial, etc.).

## ***Raison d'être versus société à mission : comment éclairer et orienter les entreprises ?***

---

La raison d'être va au-delà de l'objet social premier. Si l'engagement est réel, la société s'engagera dans la raison d'être comme dans sa mission, c'est-à-dire en associant la raison d'être à des engagements qui donnent lieu à des orientations stratégiques et des objectifs opérationnels. L'objectif est néanmoins le même : changer la nature de la relation avec les parties prenantes et partenaires de l'entreprise. Pour que la démarche acquière une légitimité, le contrôle est nécessaire ; il est effectué par le comité de mission (notamment les parties prenantes) et complété par un audit extérieur (par un Organisme Tiers Indépendant).

Je conseille aux entreprises, même à celles qui en restent à la raison d'être, de se doter d'un comité de mission qui a pour rôle de structurer le pilotage de la mission et en particulier de fixer des objectifs chiffrés.

Il faut un lanceur d'alerte lorsque l'entreprise n'accomplit pas ou se trouve en contradiction avec sa mission et s'expose à un retrait de sa qualité de société à mission.

## ***Quels sont les véritables risques de l'adoption de la qualité de société à mission ?***

---

La loi Pacte offre plus d'opportunités que de contraintes aux dirigeants. Elle permet d'envisager la relation de l'entreprise avec ses parties prenantes sur le long terme. Le fait de se fixer une mission incline l'entreprise à collaborer avec une pluralité d'acteurs et à sortir du face-à-face entre capital et travail. En communiquant à ses parties prenantes ses engagements, le dirigeant peut envisager des collaborations à long terme avec les salariés, les clients et les territoires. Les sociétés à mission vont également vouloir se regrouper pour créer de la valeur ensemble et alors se reconnaître entre elles.

Le point de vue de **Didier Martin**,  
avocat associé, Gide Loyrette Nouel

“ *Les modifications de la loi Pacte révèlent et accélèrent une révolution des mentalités plus qu'elles ne constituent une révolution sur le plan juridique. Je pense que chaque société a vocation à se doter d'une raison d'être. C'est à la fois une boussole utile, et fédératrice quand elle est statutaire, et une attente des parties prenantes dans un monde où les entreprises sont questionnées sur leur rôle sociétal. Mais contrairement à la société à mission, la raison d'être n'est pas associée à une contribution sociale ou environnementale.* ”

# LES 4 FONDAMENTAUX DE LA SOCIÉTÉ À MISSION

La société à mission est une qualité qui peut être adoptée par des entreprises de tout statut. Elle se caractérise par les 5 conditions définies par la loi que l'on retrouve dans les 4 leviers opérationnels suivants, indissociables, permettant de la structurer et de lui donner une réalité.

## 1 LA MISSION

Formuler sa mission, c'est expliciter la façon dont la raison d'être de l'entreprise contribue au bien commun. De quelle manière les activités de mon entreprise contribuent-elles à résoudre un problème de société ?

**Véritable boussole stratégique, la mission s'apparente à un objet social étendu** : elle doit être suffisamment claire et engageante pour aligner toute l'entreprise autour d'une vision, et concrète pour agir comme un outil de décision quotidien en cas de choix difficiles ou d'injonctions extérieures.



## 2 LES ENGAGEMENTS

Prendre des engagements, c'est mettre en œuvre concrètement la mission, définir des chantiers, fixer des objectifs, un calendrier et des responsabilités. Il s'agit de la déclinaison stratégique de la mission à chaque niveau de l'entreprise. Ils sont à distinguer des objectifs environnementaux ou sociaux inclus dans les statuts, selon la loi, car moins généraux. Comment ma mission va-t-elle se traduire concrètement dans mes opérations et mon organisation ?

**Les engagements permettent de donner corps à la mission** pour organiser un dialogue entre vision de long terme et opérations au quotidien, et donc assurer la transformation réelle de l'entreprise.



## 3 LA GOUVERNANCE

Adapter la gouvernance de l'entreprise est une brique essentielle à la création et au suivi d'une mission. Comment aligner actionnariat, direction, management et salariés autour de la mission ? Comment intégrer les usagers, bénéficiaires et parties prenantes externes à la bonne réalisation de la mission ? Qui est garant de cette mission en interne et auprès de l'externe ?

**La gouvernance est le ou les organe(s) responsable(s) du bon déroulement de la mission.** Pour embarquer réellement l'ensemble de l'entreprise, cette gouvernance doit a minima impliquer actionnariat, direction et salariés, afin d'animer et de garantir la mission en interne et en lien avec les principales parties prenantes. La loi prévoit l'instauration d'un **comité de mission**, composé d'au moins un salarié, qui soit en charge du bon déroulement de la mission.



## 4 L'ÉVALUATION

Évaluer l'accomplissement de la mission permet de rendre compte de la bonne exécution de la mission : d'où partons-nous ? À quel rythme avançons-nous ? Allons-nous dans la bonne direction ? L'évaluation annuelle de la mission est présentée dans le rapport établi par le comité de mission. Un organisme tiers indépendant (OTI) sera tenu de vérifier la qualité du suivi mis en place (décrété en cours de rédaction). L'entreprise peut également aller plus loin pour évaluer sa performance globale, au-delà des objectifs liés à sa mission, pour mesurer les impacts de son activités sur les différentes sphères de la société sur lesquelles elle s'est engagée à agir.



## EXEMPLE D'UNE ENTREPRISE DE DISTRIBUTION DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE.

Pour illustrer ces piliers, nous proposons un exemple fictif et simplifié pour les besoins de la cause.

### LA MISSION

**Apporter une alimentation saine et durable au plus grand nombre, dans le respect de la terre et de la planète.**

La mission met l'accent sur :

- le plus grand nombre, donc sur un volet accessibilité et prix ;
- la nourriture saine, avec une attention à la qualité nutritive et à la santé du consommateur ;
- le respect de la terre et de la planète : en privilégiant les circuits courts et les produits respectueux des sols.

### LA GOUVERNANCE

#### Actionnaires

- Engagement collectif autour de la mission
- Engagement sur un temps long de rendement
- Choix d'investissement en matière d'accompagnement des producteurs pour de meilleures pratiques
- Mise en place d'indicateurs de performance environnementale et sociale

#### Comité de mission

- Composition : nutritionnistes, représentants du ministère de la santé, de l'OMS, producteurs et ingénieurs agronomes, consommateurs, collectivités locales et économistes, salariés représentants de chaque département (achats, R&D, logistique, ...)
- Part de la rémunération des dirigeants et principaux managers indexés sur les engagements
- Réunion semestrielle pour revoir les engagements et les indicateurs et valider les décisions d'investissement et d'innovation
- Comptes rendus publics (disponibles sur le site)

### LES ENGAGEMENTS

- Se fournir exclusivement chez des producteurs ou fournisseurs qui respectent un cahier des charges très ambitieux en matière de respect de l'environnement et cofondé avec des experts de la nutrition et des écologues.
- Limiter la distance entre les lieux de production et les lieux de consommation.
- Informer de manière transparente les clients sur la composition détaillée des produits vendus, leur origine, leur mode de culture et leur traçabilité.
- Veiller à proposer des gammes de prix accessibles au plus grand nombre, en prenant en compte les budgets moyens dédiés à l'alimentation, de foyers à faibles revenus, tout en respectant un seuil de rémunération minimal pour les producteurs.
- Accompagner les clients sur des habitudes et modes d'alimentation sains.

### L'ÉVALUATION

**Développement d'indicateurs en phase avec les engagements et identification d'un Organisme Tiers Indépendant pour vérifier la réalité de la mission.**

#### 1. Indicateurs de santé :

- Nutri-Score des produits
- Toxicité des produits

#### 2. Indicateurs de production :

- Distance champs-assiette
- Quantité d'intrants
- Qualité des sols
- Salaires agricoles
- Qualité de vie des agriculteurs et éleveurs
- Émissions de GES

#### 3. Indicateurs d'accessibilité :

- Maillage territorial
- Pourcentage de produits dans une fourchette de prix accessible



## ENTRETIEN AVEC GENEVIEVE FÉRON- CREUZET COFONDATRICE ET ASSOCIÉE, PROPHIL



*Pour tester l'appropriation du concept d'entreprise à mission, Prophil est parti à la rencontre d'entreprises françaises emblématiques des Hauts-de-France entre mai et novembre 2018. Prophil et l'Université Catholique de Lille ont alors réuni 50 cadres dirigeants et collaborateurs autour de 4 ateliers d'intelligence collective d'une journée. Geneviève Féron-Creuzet nous partage les enseignements de ce "Voyage au pays des entreprises à mission", réalisé avec le soutien de la Fondation des Possibles, d'Entreprises et Cités, et de KPMG.*

### ***Quels sont les principaux enseignements de votre rencontre avec les entreprises des Hauts-de-France autour de l'entreprise à mission ?***

Nous avons rencontré un fort intérêt de la part de l'écosystème du Nord – qu'il soit académique, patronal ou entrepreneurial – et qui a tout de suite accroché avec le concept d'entreprise à mission. Nous sommes sur les terres du « paternalisme social », où les dirigeants ont historiquement à cœur de créer de l'emploi et de rendre accessibles certains biens publics à leurs collaborateurs. C'est une terre d'entrepreneurs, avec un actionariat stable, le plus souvent familial et homogène. Face à l'urgence écologique et aux contestations du capitalisme, ces entreprises comprennent que la société à mission contient les germes d'une redéfinition de cette contribution au bien commun.

**“** Face à l'urgence écologique et aux contestations du capitalisme, ces entreprises comprennent que la société à mission contient les germes d'une redéfinition de cette contribution au bien commun. **”**

La question soulevée est souvent celle de l'impact sur le modèle économique. Par la nature de leurs activités, certaines entreprises sont sur un terreau favorable et peuvent opérer une transition progressive assez naturelle. D'autres devront questionner la pertinence de leurs produits et services au regard de la dette sociale et environnementale.

## ***Quelles sont les principales réticences ?***

---

Il y a deux difficultés majeures perçues. Le statut de l'entreprise à mission introduit une modification de gouvernance substantielle avec la création d'un organe nouveau : un comité à mission. Les entreprises peu habituées à dialoguer avec leurs parties prenantes se montrent fébriles au regard de la confidentialité. La principale crainte est néanmoins liée à la question de l'opposabilité des engagements, car il n'existe à ce jour aucune jurisprudence. Rester flou dans ses engagements, c'est dé-risquer, mais c'est aussi dévitaliser. Cela revient à dire que vous ne croyez pas réellement en vos engagements.

## ***Quels sont les principaux enjeux de la mise en œuvre pratique de la loi Pacte ?***

---

Le 1<sup>er</sup> niveau relatif à l'évolution du Code civil, l'article 233, constitue un simple alignement avec la jurisprudence européenne et les réglementations telles que le Grenelle II et la Loi sur la Transition énergétique. La raison d'être est intéressante

**“** *La démarche de société à mission, cela peut aussi conduire à renoncer à du chiffre d'affaires toxique.* **”**

dès lors qu'elle devient une antichambre vers l'entreprise à mission. Mais utilisée de manière cosmétique ou pour redorer une politique RSE, la raison d'être pourrait avoir des effets collatéraux négatifs sur la démarche dans son ensemble. Il faut donc savoir qu'il y a une troisième marche : l'entreprise à mission. J'accompagne actuellement cinq sociétés dans cette démarche. Et je constate que cette réflexion entre dirigeants, actionnaires et parties prenantes demande une sacrée maturité. Les dirigeants sont souvent convaincus, mais ils veulent avoir la garantie que les actionnaires vont leur donner la latitude d'agir.

## ***Comment évaluer les entreprises à mission ? Qu'est-ce qu'une bonne société à mission ?***

---

Le référentiel est à leur main et se pose donc bien entendu la question du degré de transparence, de sincérité, d'engagement. Patagonia qui publie sa mission, ses objectifs ainsi que ses avancées et ses échecs, affiche un niveau de transparence remarquable. La dimension de confidentialité vis-à-vis de la concurrence mérite néanmoins réflexion. Je suis assez indulgente et admirative de celles qui se lancent vraiment.

## ***Qu'est-ce qui fait l'unicité de la démarche de l'entreprise à mission ?***

---

L'entreprise à mission est l'affaire des actionnaires fondateurs, des dirigeants et de toutes les parties prenantes de l'entreprise avant tout. Ce n'est en rien une

**“** *Le caractère unique de l'entreprise à mission, c'est la liberté qui est donnée aux fondateurs et actionnaires de définir leur mission et l'ambition qui y est associée. Mais comme toutes les libertés, elle oblige.* **”**

figure normée de reporting. C'est donc une énorme liberté que la notion de RSE n'a jamais offerte à l'entreprise. La responsabilité a conduit à normer, à standardiser. Là, l'entreprise a un espace de créativité et de liberté pour définir son projet, sa contribution au monde. En contrepartie, l'entreprise est comptable de l'accomplissement de sa mission. C'est aussi l'affirmation du rôle politique de l'entreprise.





# LES PIONNIERS QUELQUES EXEMPLES

*Nous avons réuni quelques exemples d'entreprises « mission-natives » (nées avec une mission), ou « transformées » (qui ont fait évoluer leur modèle en se dotant d'une mission). Les contours mêmes du statut juridique de la société à mission étant en cours de validation au moment de la rédaction, il s'agit d'entreprises qui s'inscrivent, en France ou à l'étranger, sur le chemin de l'entreprise à mission, sans être pour autant à ce stade des sociétés à mission.*



**patagonia®**

EN BREF

**Création** : 1973

**Fondateur** :  
Yvon Chouinard

**Dirigeants** :  
Rose Marcario  
(entreprise familiale)

**800 M\$ de CA**  
en 2017

**1 300 collaborateurs**

## **PATAGONIA** NOTRE ENTREPRISE EXISTE POUR SAUVER LA PLANÈTE

### **LA MISSION**

Dans les années 1950, Yvon Chouinard, passionné d'escalade, commence à créer son propre matériel, réutilisable, durable, fonctionnel. Confronté très tôt à la dégradation des sites naturels, il s'engage dans la protection de l'environnement et renonce à produire des pitons, produits les plus vendus à l'époque. En 1970, il s'associe avec d'autres grimpeurs et crée Patagonia, une entreprise qui conçoit des vêtements techniques de sport de montagne et de surf, engagée pour la qualité, la durabilité, et la protection de l'environnement.

Depuis quarante ans, Patagonia a une démarche activiste : garantie à vie de ses vêtements, appel à ne rien acheter lors du Black Friday, fabrication en coton 100% biologique, création du plus grand site de réparation de vêtements d'Amérique du Nord, don d'au moins 1% des ventes au profit d'associations environnementales, etc.

Et l'entreprise ne cesse de s'engager. En 2012, elle inscrit sa raison d'être dans ses statuts et devient l'une des premières « Public Benefit Corporation » des États-Unis. Début 2019, Patagonia adopte une nouvelle mission, plus succincte et ambitieuse encore que la précédente, « Notre entreprise existe pour sauver notre planète » et endosse ainsi un réel rôle politique.

### **LES ENGAGEMENTS**

Les valeurs de l'entreprise, reflet de celles de ses fondateurs, des grimpeurs et surfeurs au style de vie minimaliste, se traduit dans quatre engagements structurants :

- fabriquer les meilleurs produits (fonctionnalité, réparabilité, durabilité) ;
- minimiser son impact environnemental ;
- utiliser l'entreprise pour protéger la nature ;
- ne pas se contenter de solutions existantes.

“ *La première valeur d'entreprise qui pose problème est la priorité à la croissance et aux profits à court terme, qui prévalent sur des considérations comme la qualité, la durabilité, la santé humaine et environnementale et le bien-être des communautés.* ”

**Yvon Chouinard,**  
fondateur.

“ Je ne pense pas que ce soit un conflit d'intérêts de dire qu'on peut faire de l'argent, avoir une entreprise prospère, et qu'on peut aussi faire le bien dans le monde. ”

Rose Marcario,  
directrice générale.

Patagonia a ainsi décidé de dissoudre son département RSE en 2014 pour décentraliser sa mission et l'intégrer au cœur de chacun de ses métiers.

## LA GOUVERNANCE

Portée initialement par les fondateurs de l'entreprise, la mission de Patagonia est désormais la responsabilité de l'ensemble de ses collaborateurs. Patagonia a ainsi décidé de dissoudre son département RSE en 2014 pour décentraliser sa mission et l'intégrer au cœur de chacun de ses métiers. Chaque employé est recruté autant pour ses compétences que pour sa volonté d'apporter une contribution positive à la planète. Plus de 500 employés de Patagonia s'engagent activement dans des organisations environnementales.

## L'ÉVALUATION

Patagonia se fixe des objectifs environnementaux et sociaux ambitieux en phase avec les enjeux de l'industrie du textile, parmi lesquels certains sont déjà réalisés :

- production de coton biologique 100% organique ;
- écoconception et durabilité des vêtements ;
- salaires équitables ;

et d'autres sont encore en progrès :

- 100% des matériaux renouvelables et recyclés contre 69% actuellement
- mise en place d'agriculture régénérative ;
- élimination de produits toxiques ;
- énergies 100% vertes, déjà en place dans les sites dont ils sont propriétaires, en conversion pour les sites où ils sont locataires.

Patagonia a adopté le Code de conduite de la « Fair Labor Association », et a mis en place des pratiques de travail équitable et des conditions de travail sûres tout au long de la chaîne d'approvisionnement :

- collaboration avec les usines ;
- collaboration avec les fabricants de tissus ;
- protection des travailleurs migrants ;
- Fair Trade Certified.

Patagonia fait évaluer par un tiers ses systèmes mis en place pour piloter le progrès, et rend publique sa performance sociale et environnementale dans son « Annual Benefit Corporation Report ».

Certifiée « B Corp » depuis 2011, l'entreprise se classe dans le top 10%, ce qui lui vaut les certifications « Best of the world Honorees » et « Best of the world changemakers ».

“ Si nous voulons sauver la planète, toutes les entreprises du monde doivent s'engager. Et j'ai pensé, soyons les premiers. ”

Yvon Chouinard,  
fondateur.



EN BREF

**Création** : 2016

**Dirigeants** :

Clément Saint Olive  
Guillaume Desnoës  
Thibault de Saint Blancard

**1 M€ de CA**  
en 2018

**1,1 M€ de fonds levés**  
en 2018

**90 salariés**

## ALENVI HUMANISER L'ACCOMPAGNEMENT À DOMICILE DES PERSONNES ÂGÉES

### LA MISSION

En 2016, Clément, Guillaume et Thibault créent Alenvi en réponse à un constat fort : aujourd'hui, il y a en France 1 million de personnes touchées par la maladie d'Alzheimer et les troubles apparentés, et elles seront 2 millions dans 20 ans. Pour la plupart, ces personnes souhaitent vieillir chez elles, et ont donc besoin de professionnels formés et empathiques pour les accompagner à continuer à s'épanouir. Or aujourd'hui, les professionnels de l'aide à domicile ne sont pas outillés en ce sens. Alenvi ambitionne de réinventer l'accompagnement à domicile autour du concept d'« auxiliaire d'envie ». Pour cela, l'entreprise s'est dotée d'un agrément ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale) et d'une mission : humaniser l'accompagnement à domicile des personnes âgées. Cette mission relate la vision des fondateurs et des membres d'Alenvi : elle a été partagée et travaillée dans de nombreux ateliers pour aboutir à sa formulation actuelle.

### LES ENGAGEMENTS

Cette mission se décline en deux blocs :

- humaniser l'accompagnement ;
- accompagner les accompagnants (au sens large, non limité aux employés Alenvi).

Plusieurs principes de fonctionnement sont aussi déjà appliqués pour mener à bien cette mission :

- un contrat stable et une rémunération revalorisée ;
- une autonomie dans la gestion du planning et des bénéficiaires ;
- de la formation continue ;
- une coopération entre collègues et la formation de communautés ;
- la participation au développement de cette communauté ;
- le partage entre communautés.

Enfin, certains engagements émanent directement du statut ESUS :

- la limitation de l'écart des salaires ;
- l'accessibilité des services avec une grille tarifaire calquée sur les revenus.

## LA GOUVERNANCE

Un comité de gouvernance partagé regroupant siège et auxiliaires a récemment été créé. C'est à la fois :

- une instance de partage d'information ;
- un lieu de prises de décisions communes.

L'objectif étant de permettre une véritable appropriation de la mission par tous. Réussir à partager assez pour que chacun se sente responsable de la réalisation de cette mission dans son métier au quotidien est un challenge perpétuel.

Aujourd'hui, une charte d'envie déclinant les principes de la mission à appliquer au quotidien est signée par les collaborateurs à leur arrivée. La culture de l'entreprise véhicule aussi la mission : il faut être parrainé pour entrer dans une communauté.

La logique de mission transforme le processus décisionnel : cela donne une orientation unique, claire et partagée par tous, qui devient alors une boussole stratégique permettant de résoudre les arbitrages. Par exemple, lorsque s'est posée la question de la publicité sur Google pour Alenvi, assez vite tout le monde est tombé d'accord pour dire que ça ne servait pas directement la mission, l'objectif n'étant pas de montrer la supériorité du service Alenvi mais plutôt de diffuser un message. Le modèle économique est au service de la mission et non l'inverse : la logique de concurrence s'efface pour laisser place à une logique de coopération (partage et diffusion des méthodes), la seule à même de faire avancer la mission.

## L'ÉVALUATION

En 2018, Alenvi a réalisé une étude d'impact avec la méthode SROI (Social Return On Investment). C'était un premier jet assez exhaustif, qui a permis en interne de faire avancer la réflexion sur la mesure d'impact.

Au quotidien, une batterie d'indicateurs sociaux basiques est suivie :

- nombre de personnes accompagnées ;
- nombre de personnes bénéficiant des tarifs sociaux ;
- etc.

Ces indicateurs sont définis dans le pacte d'actionnaires. Des réflexions sont toujours en cours pour affiner les objectifs à suivre et les indicateurs à mesurer. Cela reste un défi majeur pour toutes les entreprises à mission.

De plus, Alenvi, avec le collectif L'Humain d'abord qui regroupe plusieurs structures d'accompagnement des personnes âgées, a développé l'Indice d'Alignement Humain, un indice permettant de mesurer et d'améliorer les conditions de vie et de travail des auxiliaires de vie. Conçu avec plusieurs acteurs du secteur et disponible en open source, cet indice constitue une véritable initiative pour faire évoluer l'évaluation des performances et de la création de valeur du secteur.

“

*Quand on a sa mission chevillée au corps, le risque n'est pas de ne pas gagner d'argent, mais de faillir à remplir cette mission.*”

Guillaume Desnoës,  
cofondateur d'Alenvi.

*Alenvi,  
avec le collectif  
L'Humain d'abord  
qui regroupe  
plusieurs structures  
d'accompagnement  
des personnes âgées,  
a développé l'Indice  
d'Alignement  
Humain.*



## OPENCLASSROOMS

### EN BREF

**Création** : 2013

**Dirigeants** :  
Pierre Dubuc  
Mathieu Nebra

**51 M€ de fonds levés**  
en 2018

**200 collaborateurs**

# OPENCLASSROOMS

## RENDRE L'ÉDUCATION ACCESSIBLE À TOUS

### LA MISSION

En 1999, Pierre et Mathieu, alors âgés de 11 et 13 ans, lancent leur premier cours de programmation en ligne, né de la frustration de n'avoir trouvé aucun livre accessible aux débutants pour apprendre à créer un site web. Dès le début, l'objectif est de rendre accessible un savoir complexe.

OpenClassrooms devient société en 2013, et se distingue par son souhait d'aider le plus grand nombre à se réaliser à travers des parcours professionnels en ligne avec les attentes des entreprises. OpenClassrooms propose aujourd'hui des parcours diplômants en ligne à plus de 3 millions d'étudiants chaque mois à travers le monde.

Même si elle est implicite de puis le début, la mission n'a été formulé que récemment, au moment où Citizen Capital a investi dans l'entreprise : rendre l'éducation accessible - partout, pour tout le monde.

### LES ENGAGEMENTS

Les priorités d'OpenClassrooms sont l'accessibilité et l'employabilité. L'entreprise s'est donné comme objectif d'aider chaque année un million d'étudiants à trouver un travail ou à évoluer dans leur carrière d'ici 2025.

Cela se décline en plusieurs engagements :

- répondre au besoin des étudiants d'acquérir des compétences qui leur permettent d'accéder à l'emploi - Open Classrooms propose une « job garantie » : si au bout de 6 mois post-diplôme l'étudiant ne trouve pas d'emploi, la formation est remboursée ;
- rendre la connaissance accessible au plus grand nombre - les cours sont ouverts, gratuits, en ligne (le business model s'est construit sur des briques de service payantes autour de ces cours gratuits), et la pédagogie a été mise en œuvre pour qu'aucun prérequis d'éducation ne soit nécessaire ;
- abolir les barrières à l'entrée de certaines formations afin qu'elles soient accessibles quel que soit le niveau de départ - 40% des étudiants OpenClassrooms ont un niveau bac ou infra.

*OpenClassrooms ambitionne d'aider chaque année un million d'étudiants à trouver un travail ou à évoluer dans leur carrière d'ici 2025.*

## LA GOUVERNANCE

En amont de sa levée de fonds (50 M€) en 2018, la société a inséré sa mission et ses objectifs dans ses statuts et a opté pour devenir société à mission. Elle vient de mettre en place un comité d'impact composé des 8 parties prenantes de l'entreprise (dirigeants, salariés, actionnaires, professeurs, mentors, étudiants, académiques, corporates).

Aujourd'hui, pour s'assurer que les collaborateurs la portent, la mission est le premier point du MOOC d'accueil dans l'entreprise : ils y apprennent que pour tout arbitrage, la première question à se poser est « cela va-t-il dans le sens de la mission ? ».

## L'ÉVALUATION

L'indicateur clé n°1 de succès est déterminé par le nombre de personnes accompagnées vers un emploi, celui que les étudiants trouvent ou créent eux-mêmes. Cet indicateur est partagé par toute l'équipe, et affiché par un compteur dans l'entrée des locaux.

Pour évaluer cela, OpenClassrooms réalise des enquêtes auprès des personnes ayant suivi un de leurs cursus. Cette enquête inclut des questions de type : l'accompagnement d'OpenClassrooms a-t-il été déterminant dans le fait de (re)trouver un emploi ? Dans quelle entreprise avez-vous été employé ? Pour quel salaire ?

Cela permet d'agréger des statistiques anonymes par parcours :

- taux d'insertion du métier ;
- taux de rémunération à Paris vs. province ;
- etc.

Avec le volume, ces statistiques permettent de développer la transparence du marché, ce qui est aussi un des objectifs de l'entreprise.

“

*La mission, c'est une bataille et une veille continue qui exige toujours beaucoup d'attention car elle n'existe que si elle est partagée, et pas seulement avec les actionnaires, mais aussi avec les équipes.”*

*Mathieu Nebra,*  
cofondateur.

“

*Notre mission est notre étoile polaire. Chaque décision, nous la considérons au regard de la façon dont elle sert notre mission : assurer que chacun, indépendamment des circonstances individuelles, ait accès à une éducation de qualité, abordable.”*

*Pierre Dubuc,*  
cofondateur.

# Et ça ne fait que commencer...

Membres de la Communauté des Entreprises à Mission, ces entreprises sont sur le chemin de l'entreprise à mission.





CITIZEN  
CAPITAL

Prophil  
Beyond Philanthropy



CITEO

HAATCH

#sidièse

Perl.



shortédition

leboncoin

mirova  
Responsible Investing



Nuova Vista

BALTHAZAR  
S'ENGAGER SUR L'ESSENTIEL

Et beaucoup d'autres à retrouver sur le site  
[www.entreprisesamission.com](http://www.entreprisesamission.com)



 **COMMUNAUTÉ  
DES ENTREPRISES  
À MISSION**



## CHAPITRE 2

# *Pourquoi*

## *Pourquoi devenir une entreprise à mission ?*

*L'entreprise contribue à façonner nos sociétés, avec des capacités d'innovation telles qu'elle est en mesure de changer le sort de la planète et des hommes. Elle est devenue un objet d'intérêt collectif parce qu'elle est un agent de civilisation. Pouvons-nous encore penser nos entreprises indépendamment de leur projet pour la société et son environnement ?*



Les travaux menés depuis plus de 10 ans par l'équipe de chercheurs de la chaire Théorie de l'entreprise à Mines ParisTech, Blanche Segrestin, Kevin Levillain et Armand Hatchuel, ont donné le coup d'envoi d'une réflexion multiforme sur le statut et le rôle de l'entreprise dans la société. Cette réflexion en profondeur, menée avec le Collège des Bernardins, a permis de faire émerger une conception renouvelée de l'entreprise, adaptée aux évolutions contemporaines, et a largement inspiré les artisans de la loi Pacte dans leur proposition d'un nouveau cadre juridique et sociétal pour l'entreprise.

## PENSER L'ENTREPRISE AU XXI<sup>E</sup> SIÈCLE

Un éclairage par **Blanche Segrestin et Kevin Levillain**  
Chaire « Théorie de l'entreprise », Mines ParisTech



### ***L'entreprise à mission : un modèle innovant de gouvernance pour une entreprise innovante ?***

Rien, a priori, ne rend incompatible la recherche du profit avec un objectif social ou environnemental. De plus en plus d'entrepreneurs et d'investisseurs sont au contraire désireux de coupler les deux finalités dans un même projet d'entreprise. Pourtant, jusqu'à présent, l'économie sociale axée sur ces objectifs sociétaux imposait une limite à la distribution des profits, tandis que les entreprises dites « à but lucratif » n'avaient pas toujours les moyens de protéger les finalités extra-financières face à un actionariat qui peut être fluctuant. Quoiqu'ils aient beaucoup œuvré à l'évolution des pratiques et des attentes, les principes de la Responsabilité Sociale (RSE) n'ont quant à eux pas modifié la doxa sur les finalités de l'activité de l'entreprise. Et en pratique, les engagements sociaux ou environnementaux que prendraient les dirigeants des entreprises peuvent toujours être remis en cause par leurs actionnaires.

Depuis quelques années pourtant, des inventions de la pratique émergent dans plusieurs pays et contribuent à renouveler profondément la représentation des finalités de l'entreprise.

Les recherches que nous avons menées à Mines ParisTech et au sein d'un programme de recherche au Collège des Bernardins depuis 2009 ont permis de construire un modèle général de ce que nous appelons « les entreprises à mission » (Kevin Levillain, Les Entreprises à mission, Vuibert, 2017), désormais consacré dans la loi Pacte. Articulant une formulation publique et transparente de la mission avec les mécanismes d'évaluation, de reddition de comptes et d'engagements permettant de la protéger sur le long terme, le modèle de l'entreprise à mission ouvre une nouvelle voie pour assurer la crédibilité des projets d'entreprise qui visent une ambition sociétale.

Au-delà de cet engagement sociétal, notre recherche montre également que la définition d'une mission permet de mettre un concept innovant et potentiellement

créateur d'un nouveau commun au cœur de la stratégie d'entreprise. C'est ainsi que les entreprises à mission d'aujourd'hui visent par exemple à construire les prochains sujets de recherche scientifique, à inventer de nouvelles formes de production qui accompagnent la transition énergétique, ou encore à concevoir des produits innovants qui favorisent les populations vulnérables. Or, quel meilleur outil que cette finalité novatrice pour favoriser l'innovation ?

Le modèle fait de multiples promesses. Il reste à le mettre davantage à l'épreuve et il réserve sans nul doute encore bien des surprises et des difficultés. Aussi sommes-nous heureux que ce guide coordonné par Citizen Capital et Deloitte Développement Durable puisse contribuer à sa diffusion et à la réflexion de tous les entrepreneurs et investisseurs qui souhaitent partager l'aventure.

# 1

## LA GRANDE DÉFORMATION DE L'ENTREPRISE PAR LA FINANCIARISATION

L'entreprise, qui était encore vue dans les années 1960 comme un levier de développement économique et social, a connu ces dernières décennies une « grande déformation ». C'est ce que montrent les travaux du Collège des Bernardins, sous la direction d'Olivier Favereau (voir Favereau, 2014). Cette déformation est liée à une focalisation sur des critères de profitabilité quasiment exclusivement financiers, qui n'a rien de nécessaire est susceptible de menacer au contraire l'entreprise dans sa stabilité. Elle s'explique par l'influence de certaines théories économiques, et notamment la théorie de l'agence, qui a assimilé les dirigeants d'entreprises à des agents des actionnaires. De fait en droit, les dirigeants – en tant que mandataires sociaux – sont nommés et évalués par les actionnaires. Et l'entreprise n'est pas protégée par le droit, qui la méconnaît encore largement (Robé, 1999).

Si cette indétermination permet de garder ouverts son périmètre et ses finalités, cela la fragilise également fortement. La diffusion d'une représentation du management comme « agent » a ainsi dénaturé le mandat originel de l'entreprise et contribué à une dissociation des intérêts du management et de ceux du collectif formant l'entreprise. Il est donc devenu crucial d'enrichir les modèles théoriques de l'entreprise, afin d'abolir l'idée que celle-ci est la seule possession du privé et de faire resurgir en son sein, la notion de « commun ».

# 2

## UNE REMISE EN CAUSE DU PRINCIPE DE MAXIMISATION DE LA VALEUR ACTIONNAIRIALE

Le principe de maximisation de la valeur actionnariale fait l'objet de critiques répétées depuis plusieurs années pour plusieurs raisons.

D'une part, du point de vue de son efficacité économique et sociale : nombreux sont les travaux qui montrent que ce principe a conduit à un transfert de risques de l'activité des entreprises vers d'autres parties, causant ainsi des dommages sociaux et environnementaux majeurs (Margolis & Walsh, 2003). Mais il entraîne également une mise en péril de la soutenabilité économique de l'entreprise en conduisant à des choix stratégiques court-termistes qui diminuent ses capacités d'innovation (Lazonick 2014) et in fine potentiellement sa valeur stratégique.

D'autre part, du point de vue théorique, ce principe était initialement défendu au nom du fait que les actionnaires, rémunérés en dernier, prenaient plus de risques. Les recherches en gestion démontrent que les risques, non limités à la rémunération, sont en réalité assumés conjointement par plusieurs parties, dont les salariés, qui s'investissent dans l'entreprise. De plus, en droit, les actionnaires, loin d'être propriétaires de l'entreprise, ne sont propriétaires que des titres, des

actions de la société commerciale. L'existence de la société en tant que personne morale la rend ainsi indépendante des intérêts des actionnaires. Au contraire, « l'intérêt social » serait ainsi l'expression de la variété des parties prenantes dont l'investissement est nécessaire pour contribuer à la création de valeur.

Le droit ne dispose a priori que de peu de moyens pour défendre un intérêt social qui soit plus large que celui des actionnaires. Plusieurs propositions tendent à renforcer cette idée de l'intérêt de l'entreprise - l'introduction de « constituency statutes » aux États-Unis, la récente modification du « Company Act » outre-Manche et celle du Code civil en France avec la loi Pacte, qui visent à permettre aux dirigeants de prendre en compte l'impact de leurs décisions sur les parties prenantes - mais leur efficacité fait aujourd'hui débat.

“ *Ce n'est pas la première fois que le capitalisme voit sa vision évoluer depuis la révolution industrielle. Après une vision patrimoniale, nous sommes passés à une vision technico-managériale, puis à une vision actionnariale. La raison d'être de l'entreprise constitue une nouvelle étape de réforme.* ”

---

*Antoine Frérot,*  
PDG, Veolia

# 3

## L'ENTREPRISE COMME DISPOSITIF DE CRÉATION COLLECTIVE.

L'entreprise, telle qu'on se la représente aujourd'hui, est une notion récente au regard de l'histoire industrielle. Née au tournant du XX<sup>e</sup> siècle avec les contrats de travail et le management professionnel, elle résulte de la nécessité d'organiser d'une puissance créative pour accélérer le progrès scientifique et technologique. Sa puissance d'action et d'innovation a modifié radicalement nos sociétés et notre environnement.

Aussi un nombre croissant d'entreprises optent pour un mode de gouvernance qui canalise cette puissance d'action au service de l'intérêt collectif. Les entreprises mondialisées d'aujourd'hui ne peuvent plus être considérées simplement comme des acteurs privés qui poursuivraient uniquement leurs intérêts propres. Certaines parties prenantes de l'entreprise, clients, collaborateurs comme dirigeants, reconnaissent l'entreprise comme puissance de génération des nouveaux produits et services et de transformation de la société. Quelques pionniers ont déjà entrepris de (re)fonder une gouvernance cohérente avec cette mission de création collective.

“ *L'entreprise est un agent de civilisation : ce n'est pas l'état qui a inventé le smartphone, ou le chemin de fer.* ”

---

*Armand Hatchuel,*  
professeur et chercheur à Mines ParisTech

# 4

## LA MISSION : PLACER LA CRÉATION D'UN COMMUN AU CŒUR DE LA STRATÉGIE

Plusieurs possibilités ont été envisagées – et parfois expérimentées – pour contrer la déformation de l'entreprise financiarisée et restaurer la prise en compte d'un intérêt collectif. La voie la mieux connue est celle de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Au-delà des initiatives des managers pour limiter l'impact négatif des activités de l'entreprise sur la société et l'environnement, la RSE a donné lieu à de nouvelles normes de gestion et à un nouveau dialogue avec les parties prenantes. Mais faute d'un engagement de la part des actionnaires, la crédibilité de ces initiatives pose question, en particulier en situation de crise économique. Une seconde voie consiste à favoriser la représentation des parties prenantes dans les instances de gouvernance des entreprises. Là encore, il s'agit d'une voie à fort potentiel, mais elle ne se développe pas beaucoup faute de savoir comment équilibrer la répartition des pouvoirs entre parties prenantes sans affaiblir le contrôle du management.

Permettre aux entreprises de définir leur propre mission ouvre alors une nouvelle voie. Cela permet de préserver la liberté d'entreprendre en laissant chaque entreprise définir son projet tout en assurant la crédibilité de l'engagement dans un projet d'intérêt collectif par des mécanismes adéquats de gouvernance et de contrôle. Définir une mission orientée vers la conception de nouveaux produits et savoirs favorise alors les stratégies novatrices productrices de nouveaux communs. Les entreprises à mission représentent ainsi l'opportunité d'un changement profond dans le mode de gouvernance des entreprises innovantes.

*Pour aller plus loin, retrouvez notre bibliographie p.71*

### EN SYNTHÈSE

Ces travaux, initiés dès 2009, découlent de deux programmes de recherche distincts. D'un côté, le CGS (Centre de Gestion Scientifique des Mines), laboratoire pionnier dans le domaine des Sciences de Gestion, a travaillé sur l'accélération des dynamiques d'innovation et leur impact sur la transformation profonde des organisations, du champ de leurs responsabilités et de leur gouvernance. De l'autre côté, un programme de recherche novateur et pluridisciplinaire (économie, droit, gestion, sociologie, philosophie, etc.) a été engagé au collège des Bernardins en 2009, sur la question de la responsabilité et la propriété de l'entreprise, avec comme point de départ, une interrogation : « À qui appartiennent les entreprises ? ». Ce travail a mis en lumière la difficulté à qualifier l'entreprise, mal définie en droit. Fort de ce constat, les chercheurs ont essayé de reconstruire un modèle théorique de l'entreprise qui tienne compte de son histoire et de sa spécificité. Une étape nécessaire avant d'explorer les propositions de réformes de sa gouvernance et son rôle dans la société.

Le concept d'entreprise à mission a le mérite de projeter un modèle nouveau, reflet de valeurs nouvelles, qui pourrait demain créer un nouvel environnement des affaires et constituer un outil de diplomatie européenne puissant et, plus largement, fixer le cadre d'un nouvel environnement des affaires. Pour en témoigner, Jean-Dominique Sénard, l'un des principaux instigateurs de la loi Pacte, nous a autorisé à publier un extrait de son discours prononcé aux Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence 2018.



## DE L'URGENCE SOCIALE D'UN CAPITALISME RESPONSABLE EN EUROPE...

Le point de vue de **Jean-Dominique Sénard**, président-directeur général Renault Nissan, coauteur du rapport Notat-Sénard (2018)

“ Je voudrais vous faire part de mon optimisme en vous disant que l'Europe a une chance absolument inouïe dans les mois et les années qui viennent de se resserrer et d'être plus forte parce que nous avons le moyen de répondre à une série d'arguments utilisés par les eurosceptiques aujourd'hui, qui trouvent leurs racines dans des raisons au moins perçues comme réelles, qu'il faut bien avoir en tête.

### ***Deux grands phénomènes se superposent aujourd'hui et nourrissent le terreau des eurosceptiques.***

**Certains parlent de mouvements populistes. La question sociale, qu'on le veuille ou non, est de retour.**

Ce n'est pas la question sociale comme on l'entendait au XIX<sup>e</sup> siècle, avec le prolétariat face à la bourgeoisie. Ce n'est pas la question sociale comme on l'entendait au moment où le paternalisme prenait du poids dans nos économies, en particulier en France. Je suis bien placé chez Michelin (au moment de la rédaction du guide, JD Sénard était en transition entre son mandat chez Michelin et son mandat chez Renault) pour savoir de quoi on parle. De quoi s'agissait-il ? C'était une première forme de Responsabilité Sociale des Entreprises. À l'époque, d'une façon légitime, les patrons se considéraient responsables du sort de leurs employés. On s'occupait des pouponnières et des hôpitaux. On s'occupait d'éradiquer la tuberculose en Auvergne. On s'occupait de tout, mais on considérait que c'était son devoir. Après tout, c'était plutôt louable. Ce n'est pas de cela que je veux parler. Rappelons-nous l'arrivée de l'État providence après la guerre et ces conflits incroyables qu'il y a eus entre le patronat de l'époque et l'État français qui prétendait se charger de la Sécurité sociale et du sort des personnes, à l'opposé de l'idée que portait le patronat français de l'époque, parfois pour de bonnes



raisons. Les Trente Glorieuses ont un peu masqué tout cela. Finalement, les choses se sont plutôt bien passées, mais ça a un peu masqué le risque que nous avons connu dans les années 1990 et 2000 : l'arrivée de l'impécuniosité des États et le fait que finalement, petit à petit, l'État providence a commencé à se diluer, et que ce sont les entreprises qui ont pris de plus en plus sur leurs épaules, sans le dire d'ailleurs parfois. C'est très intéressant. Pourquoi la question sociale revient-elle aujourd'hui ? C'est parce qu'avec la mondialisation et ses quelques ratés, en tout cas perçus comme tels, toute une partie de la société en Europe considère qu'elle est passée à côté de cette mondialisation, qu'un certain nombre en ont profité, d'autres non, et qu'on le veuille ou non, qu'on l'apprécie ou non, c'est un véritable terreau pour les mouvements radicaux ou populistes contre l'Europe. Au passage, la révolution numérique n'arrange pas forcément les choses parce que certains, en plus d'être déclassés entre ceux qui ont profité de la mondialisation et les autres, entre les sédentaires et les nomades, entre les qualifiés et ceux qui ne le sont pas, ressentent en plus cet élément anxiogène de la révolution numérique qui risque de provoquer une bipolarisation des emplois. Il y en a qui sauront et d'autres qui ne sauront pas. Qu'est-ce qu'on va devenir si on ne sait pas ?

## ***Le deuxième grand phénomène est ce que j'appellerai une forme de dérive du capitalisme.***

Évidemment que je ne suis pas là pour remettre en cause le capitalisme ! Le capitalisme actionnarial a eu des vertus considérables. Après tout, soyons honnêtes. Au XIX<sup>e</sup> comme au XX<sup>e</sup> siècle, il a joué son rôle d'alimentation de l'économie. On ne peut pas tout lui mettre sur le dos. Mais cette dérive est ennuyeuse. Dans mon esprit, elle émane d'un certain nombre de phénomènes assez précis. En effet, ce n'est pas le capitalisme actionnarial qui est en cause, c'est le profil, l'attitude du capitalisme actionnarial qui a changé de nature dans bien des pays, en particulier en Europe. Aujourd'hui, des actionnaires peuvent être actionnaires dix secondes, parfois ils ne le savent même pas. Ils l'ont été. Dans le monde, le temps de détention d'une action par un propriétaire de l'action est tombé à quelques mois. Si on ajoute un certain nombre de pratiques liées à l'ingénierie financière, je pense aux ventes et aux achats basés sur des algorithmes, des pratiques absolument invraisemblables qui accroissent la volatilité, laquelle, au passage, n'est pas perdue pour tout le monde, on voit qu'une sorte de déconnexion est en train de s'établir entre l'actionnariat d'un côté et la responsabilité de l'autre. Quand je parle de responsabilité, je parle de responsabilité sociale, je parle de responsabilité environnementale. Comment démontrer facilement que les actionnaires sont là pour peu de temps, qu'ils vont même jusqu'à prêter leurs titres pour des opérations spéculatives, que beaucoup ignorent la raison sociale de l'entreprise, puis comment expliquer que ce capitalisme a des vertus ? Il faut faire attention à cette dérive relativement forte. Il y a la perception, à tort ou à raison, d'un abandon de l'idée d'un avenir commun, d'une séparation entre d'un côté le capital, et de l'autre une forme de proximité du travail. Et c'est grave. Ces deux phénomènes que je viens de décrire, la question sociale et la dérive du capitalisme, se combinent pour fournir à nos mouvements populistes un engrais formidable pour attaquer l'Europe.

## ***Face à cela, je voudrais préciser que je suis très optimiste parce que nous avons l'occasion de répondre, à condition de le faire très rapidement, avec ce que j'appellerai le capitalisme responsable.***

Nous n'avons pas tellement le choix. **C'est une question de survie.** Je le dis très sincèrement. Dans mon métier, je me rends compte, à travers le monde, des risques qui nous menacent. Je souhaite vraiment que l'Europe se tienne debout face à deux blocs qui sont très clairement en train de prendre de l'influence, pour ne pas dire autre chose, dans notre continent. Je pense au bloc nord-américain, anglo-saxon au sens large qui, armé de son pouvoir politique et de

son extraterritorialité de la justice, est parfois en train de diriger les actions de nos entreprises. On peut aimer ou pas, mais c'est un fait. Face aussi à un autre capitalisme que j'appellerai le capitalisme d'État qui utilise tous les instruments du capitalisme parfois les plus agressifs, mis au service d'institutions qui n'ont pas exactement la même idée de la démocratie que celle que nous avons. Je prétends que si l'Europe veut se battre dans ce domaine et exister, il va falloir s'appuyer sur ce que j'appelle ce capitalisme responsable pour créer ce ciment nécessaire. Est-ce que je rêve ? Je ne crois pas.

## ***Il y a juste trois conditions pour que cela marche.***

**1** **La première, c'est de desserrer le carcan qui étrangle aujourd'hui les dirigeants d'entreprise autour de la recherche primordiale du profit maximisé à court terme.** Cette contrainte existe. On peut la nier, mais à tort. Il faut absolument la desserrer. Accepter l'idée que nos entreprises doivent faire du profit, oui bien sûr, la question ne se pose même pas, mais pas que cela. Qu'elles puissent considérer les enjeux sociaux et environnementaux de leur activité. C'est la première condition.

**2** **La deuxième condition est qu'il faut absolument responsabiliser les entreprises.** Mon optimisme porte sur le fait que les entreprises peuvent jouer leur rôle en Europe et être un ciment partagé. Ceux qui ont eu la gentillesse ou la curiosité de lire le rapport que j'ai eu l'honneur d'écrire avec Nicole Notat verront que c'est un hymne à la responsabilisation de l'entreprise. Il faut se prendre en main. Il faut que les organes de décision des entreprises créent leur raison d'être si elles n'en ont pas et que cette raison d'être devienne le ciment de leur stratégie et de leur orientation. Je suis sûr que l'engagement qui implique une compétitivité formidable suivra. Il faut libérer les entreprises, il faut les responsabiliser. C'est à elles de se prendre en main. Personne d'autre ne peut le faire et c'est très bien ainsi.

**3** **La troisième condition, c'est qu'il n'y aura pas d'entreprise responsable en Europe s'il n'y a pas d'investisseur responsable.** La bonne nouvelle, c'est que l'Europe commence à y réfléchir. Les dernières données des experts européens sont plutôt positives de ce côté-là et les orientations sont bonnes, mais on est encore loin du compte. Christine Lagarde l'a évoqué : si nous avons des investisseurs en Europe, donnons-leur la chance d'exister, donnons-leur le poids et on réglera la question du capitalisme responsable. Sans cela, tout ce que je viens de dire risque d'être des mots sympathiques, mais rien de plus que des mots.

Si ces trois conditions sont réunies, je reste optimiste, on doit pouvoir y arriver, et cela résoudra fondamentalement la question de la pérennité économique de nos entreprises en Europe, et l'accroissement du bien-être social. Ça permettra aussi peut-être d'apporter un démenti à Paul Valéry qui en 1945 au sortir de la guerre, disait que l'Europe avait une vocation très claire à être gouvernée par une commission américaine<sup>1</sup>. Et cela permettra aussi peut-être, et c'est mon grand espoir, de protéger ce qui au fond fait notre raison d'être à tous : vivre libre dans le cadre d'un régime démocratique.

1. *Regards sur le monde actuel et autres essais*, ed. Gallimard (1931).

# 6

## BONNES RAISONS DE SE LANCER



Les débats soulevés par l'entreprise à mission ont mis en lumière une très grande diversité de représentations de l'entreprise. Que l'on soit intimement convaincu que l'entreprise a un rôle à jouer dans la société, que l'on rechigne à affubler l'entreprise d'une nouvelle contrainte, qu'on souhaite la fin des actionnaires privés ou qu'on regrette que les entreprises n'aient pas plus de marges de manœuvre pour innover, le sujet ne laisse pas indifférent.

Pourtant, il semble que si le débat théorique polarise des oppositions fortes, dès lors que le questionnement aborde l'environnement immédiat de l'entreprise, ses clients, ses collaborateurs, son territoire, son secteur, sa filière, les équilibres évoluent vers beaucoup plus de consensus. Aussi, il nous a semblé essentiel de déployer ici quelques éléments de conviction pour faciliter l'appropriation de cette nouvelle définition de l'entreprise.

Voici donc 6 bonnes raisons de se lancer, et autant d'arguments pour mieux comprendre les moteurs de l'engagement des entreprises qui feront le choix, courageux, de se doter d'une mission et de la faire vivre.

## 1 PARCE QUE LES ENTREPRISES ONT LE POUVOIR DE CHANGER LA SOCIÉTÉ

*L'entreprise est la force la plus puissante du monde moderne, car elle combine la créativité humaine et le pouvoir de l'argent. Cette force peut, et doit, s'atteler à résoudre les problèmes de notre temps, y compris les problèmes graves ou difficiles.*

Anita Roddick,  
fondatrice de The Body Shop



D'après une étude réalisée en janvier 2018 par Havas Paris<sup>2</sup>, 60% des Français considèrent que « les entreprises ont aujourd'hui un rôle plus important que les gouvernements dans la création d'un avenir meilleur », et 73% qu'elles ont « plus de pouvoir que jamais pour transformer la société ». Cela va de pair avec un État jugé impuissant sur certains sujets, dépassé par des jeux de lobbies sur d'autres ; en tout cas incapable d'agir seul face à l'ampleur des défis. Le poids économique, technologique et humain des entreprises en font des acteurs incontournables à même de porter des projets de transformation profonde de la société. Force est de constater qu'Apple pèse à elle seule 900 milliards de dollars de capitalisation boursière, que Samsung investit 14 milliards en R&D chaque année (soit autant que l'État français), et que Toyota est plus riche que la Grèce...

2. <http://havasparis.com/observatoire-des-marques-dans-la-cite-les-francais-appellent-de-leurs-voeux-les-entreprises-a-mission/>

## 2 POUR DONNER UN CAP À LA STRATÉGIE DE CROISSANCE DE L'ENTREPRISE

*“ Pour une jeune entreprise en forte croissance comme Ulule, il est important de graver dans le marbre cette vision long terme en inscrivant dans le cœur de notre mission notre volonté d'avoir un impact sociétal positif. ”*

Arnaud Burgot,  
directeur général de Ulule



En inscrivant un objectif de long terme au cœur même de la stratégie d'entreprise, la mission fixe un cap qui va pouvoir orienter l'ensemble de ses choix et assurer la cohérence de son modèle. Elle agit comme un outil d'aide à la décision, qui va accompagner l'entreprise tout au long de sa création, son développement et même jusqu'à sa stratégie de revente, d'augmentation de capital, etc., en alignant les différentes parties prenantes et leurs attentes à chaque étape de vie de l'entreprise.

## 3 POUR RÉPONDRE À UNE ATTENTE CROISSANTE DE LA SOCIÉTÉ

*“ Nous sommes au bout d'un modèle. Toute une génération, pendant des décennies, a fait confiance aux grandes marques pour apporter plaisir, sécurité et santé. Ce postulat est remis en cause. À la confiance s'est substituée la défiance face aux grands groupes partagée par la génération des Millennials, les 18-35 ans. Face à cette révolution, on peut résister ou prendre la vague. ”*

Emmanuel Faber,  
PDG de Danone



Si l'entreprise était hier source de progrès technique, économique et social ; elle est aujourd'hui de plus en plus perçue comme un instrument financier au seul service des actionnaires, au détriment parfois même de ses salariés, de la société, de l'État. En cause : « la grande déformation », c'est-à-dire la financiarisation des entreprises à partir des années 1980, qui a fait exploser les inégalités et la défiance à leur égard<sup>3</sup>. Et plus l'entreprise mettra de côté les enjeux sociétaux, plus il y aura de laissés-pour-compte, creusant les inégalités, attisant cette méfiance et nourrissant la montée des populismes. La récurrence des crises sociales frappant la France comme les autres pays européens, nous le rappelle régulièrement. Il est urgent de revenir à la notion d'entreprise comme avant tout une affaire d'hommes et de femmes qui s'y unissent pour travailler ensemble à un projet commun.

3. [https://www.lemonde.fr/emploi/article/2015/04/16/l-entreprise-n-est-pas-la-proprete-des-actionnaires\\_4617649\\_1698637.html](https://www.lemonde.fr/emploi/article/2015/04/16/l-entreprise-n-est-pas-la-proprete-des-actionnaires_4617649_1698637.html)

## 4 POUR ALLER VERS UN MODÈLE D'ENTREPRISE RÉSILIENT FACE AUX DÉFIS ENVIRONNEMENTAUX

*Notre grande différence, au fond, c'est d'aller sourcer les matières premières en direct. On l'a fait initialement sans savoir que personne ne le faisait sur le marché, juste parce qu'on ne trouvait pas de toile bio équitable. Mais le fait d'aller voir les producteurs permet de comprendre toute la chaîne. Cela vous rend aussi plus résilient : en cas de mauvaise récolte par exemple, on anticipe et on trouve les solutions en amont.*

**Sébastien Kopp,**  
fondateur de Veja



Face aux défis climatiques, nos modèles économiques sont très fragiles. Repenser son entreprise à l'aune des enjeux environnementaux et sociaux doit permettre aux décideurs d'imaginer des modèles plus résistants et d'inventer des modèles capables de proposer des solutions aux grands défis de société. Pour ce faire, réfléchir à sa mission doit permettre à l'entreprise de consolider la connaissance de ses écosystèmes, de ses fournisseurs, de ses chaînes logistiques. En réfléchissant à ses responsabilités, son impact sur son environnement, c'est l'ensemble de sa chaîne de partenaires qu'elle fait évoluer et contribue à adapter les modèles de toute une filière ou de tout un secteur aux nouvelles réalités. Par ailleurs, l'entreprise stimule son innovation et sa recherche de solutions nouvelles au service de défis complexes.

## 5 POUR RELANÇER UNE ACTIVITÉ

*En reprenant la Camif à Niort fin 2008, je ressentais la difficulté des différentes parties prenantes (clients, fournisseurs, salariés, territoire) à rebondir et à croire à un nouveau projet. La solution pour relancer l'engagement a été d'inventer un nouveau modèle d'entreprise. (...) La mission de la Camif est très engageante, car elle implique que toute l'organisation - production, logistique, distribution, marketing, etc. - favorise la production locale, respecte l'environnement et les Hommes, ou encore promeuve une consommation plus responsable.*

**Emery Jacquillat,**  
PDG de La Camif



Un nombre croissant d'entreprises se questionnent sur leur positionnement et la façon dont leur produits ou services vont répondre aux attentes des consommateurs à court ou moyen terme. Devenir une entreprise à mission, c'est lancer une véritable vague de changements et de questionnements internes : remettre à plat sa stratégie de long terme, la penser collectivement, s'ouvrir sur l'extérieur, revoir sa culture d'entreprise, retourner son organisation, transformer et dynamiser l'innovation, encourager la prospective et l'expérimentation, donner les moyens à tous les collaborateurs de contribuer, collaborer avec des concurrents plus ou moins directs pour transformer une filière, travailler avec de nouveaux types de partenaires (ONG, États, consommateurs, etc.). Autant de transformations qui permettent de fédérer comme jamais auparavant autour d'un projet d'entreprise porteur de sens, capable de donner un nouveau souffle à une activité, une marque.

## 6 POUR PÉRENNISER SON ENTREPRISE

*À la fin des années 1980, nous avons rencontré de graves soucis financiers, parce que nous croissions de 50% chaque année. Nous traversions une récession et les banques ne suivaient pas. Il était impossible d'emprunter de l'argent. Nous avons dû nous séparer de beaucoup de gens.*

*Ce fut alors le sursaut.*

*J'ai réalisé que je souffrais de la récession parce que je menais mon entreprise comme tous les autres - en la développant aussi vite que possible, en ouvrant toujours plus de magasins, plus de revendeurs, plus de modèles. C'est à ce moment que j'ai décidé de contrôler ma croissance et d'agir comme si la société devait être encore là dans 100 ans.*

*Notre mission pour maintenant et les 100 prochaines années : concevoir le meilleur produit possible, ne pas causer plus de dommages que nécessaire, inspirer et mettre en place à travers notre entreprise des solutions à la crise environnementale.*”

Yvon Chouinard,  
fondateur de Patagonia

**patagonia**<sup>®</sup>

La mission projette l'entreprise dans un avenir à moyen-long terme, en l'inscrivant dans une problématique sociétale large : tant que la problématique perdure, l'entreprise a tout autant de raisons de perdurer. Le profit, la croissance ne sont plus alors une fin en soi, mais un outil au service de la résolution de la mission. Ce modèle de l'entreprise à mission, en s'appuyant sur une vision étendue de l'entreprise et une approche long terme, fait preuve de davantage de résilience et de stabilité face à des crises (économiques, médiatiques, etc.).





# IDÉES REÇUES ET FAUX PROCÈS

## SUR LES ENTREPRISES À MISSION



Les clichés ont parfois la dent dure. S'ils prennent parfois racine dans une réalité, ils finissent par être éculés, faute d'avoir su évoluer. Voici donc pour achever de convaincre notre lecteur un florilège d'idées reçues qui nous semblent importantes à déconstruire.

“ La mission, c'est le dernier mot à la mode après la RSE et l'ESS. ”



Si le concept est relativement nouveau en France, il n'est pas pour autant superflu ou superposable à ces concepts voisins. La RSE est née de la CSR<sup>4</sup> américaine qui était avant tout un outil défensif de maîtrise de la réputation pour l'entreprise. Parce qu'elle puise ses racines dans la gestion des impacts négatifs, la RSE n'a pas su, dans la plupart des entreprises, s'inscrire au cœur de la vision stratégique de l'entreprise et devenir un véritable outil de prospective. L'ESS, quant à elle, désigne un pan de l'économie qui regroupe des organisations privées (entreprises, mutuelles, coopératives, fondations, etc.) qui poursuivent un intérêt social et répondent à un certain nombre de principes dont la lucrativité limitée. L'entreprise à mission est donc la seule à rendre juridiquement compatible la recherche de profit avec la résolution d'un défi sociétal !

“ Toutes les entreprises ont une mission... quel est l'intérêt de ce concept marketing ? ”

Une raison d'exister, oui, on espère que toute entreprise en a une. L'ambition de résoudre (ou de contribuer à résoudre) un problème sociétal tout en créant une entreprise rentable et pérenne, c'est plus complexe à articuler, et donc plus inédit... Si certaines entreprises l'affichent dans leur positionnement ou discours marketing, c'est la capacité à mettre en œuvre les 4 piliers constitutifs de la société à mission : cohérence entre la mission, les opérations et la gouvernance, qui sont les véritables marqueurs d'une entreprise à mission, telle que définie dans la loi.



“ On peut être une entreprise à mission et gagner de l'argent. ”



C'est la raison d'être (sans mauvais jeu de mots) de l'entreprise à mission : réconcilier la finalité économique et la finalité sociétale. Cependant, la résolution d'un défi sociétal est un exercice ambitieux et complexe, qui peut nécessiter d'importants investissements en R&D, et qui implique systématiquement d'expérimenter et donc de prévoir une marge d'erreur. En résumé, si l'entreprise à mission n'est pas incompatible avec la recherche de profits, elle place cette recherche au rang de moyen et non de fin ; ce qui change considérablement l'horizon temporel et la définition de sa performance.

4. Corporate Social Responsibility, un terme défini à partir des années 1960 pour désigner les procédés d'auto-régulation des entreprises visant à intégrer des considérations sociales ou environnementales dans le business, dans une perspective éthique ou philanthropique.

## “ Toutes les entreprises peuvent devenir des entreprises à mission. ”



Si toutes les entreprises peuvent s'engager dans une démarche d'utilité sociale, il est important de souligner l'exigence nécessaire et l'alignement du modèle économique avec la mission. C'est une démarche longue, qui nécessite de créer de nouveaux cadres et d'essayer des plâtres. Par ailleurs, il ne s'agit pas d'instrumentaliser le statut, mais bien de faire en sorte que l'entreprise contribue à résoudre un problème posé par la société. Or, tenir ensemble l'ambition sociétale et l'ambition de rentabilité nécessite de faire des choix et d'investir du temps, des hommes et de l'argent. De plus, la situation est différente entre une entreprise qui se crée dès le départ sur cette ambition double et une entreprise dite « classique » qui cherche à transformer son modèle. S'il est souhaitable que toutes les entreprises puissent se mettre en route vers ce statut, il est important de mesurer les efforts à fournir et les représentations à changer. Toutes les entreprises ne sont pas aujourd'hui mûres ou volontaires pour entrer dans une telle démarche et en essayer les plâtres. C'est là l'enjeu de la raison d'être que de permettre aux entreprises d'afficher une finalité et un rôle dans la société, sans pour autant s'engager à résoudre un problème de société.

## “ Les trucs sociaux, ESS ou développement durable, c'est quand même des petits trucs à petite échelle qui ne changent pas le monde. ”

Un succès fulgurant comme celui de C'est Qui Le Patron ?! le prouve : avec sa célèbre brique de lait et autres produits qui rémunèrent les producteurs et se soucient de l'environnement, moyennant un prix plus élevé, le tout choisi en concertation avec les consommateurs ; la marque fraîchement née a cumulé plus de 80 millions d'euros de chiffre d'affaires depuis son lancement en 2016. Elle a vendu à ce jour 65 millions de briques de lait, un succès inédit dans le domaine alimentaire, le tout sans commerciaux ni campagnes de pub. Par ailleurs, cet exemple ultra-médiatisé oblige les acteurs du secteur à prendre en compte des réalités qu'ils ne prenaient pas en compte précédemment. De plus, des entreprises comme la MAIF, qui compte plus de 7 000 collaborateurs, témoignent du fait que des acteurs importants s'engagent dans cette démarche. En dehors de ce succès, beaucoup de « mission native » sont encore aujourd'hui à un stade d'impact limité, mais leur multiplication inspire des acteurs plus installés qui copient bien souvent leur modèle, et l'impact indirect de ces structures peut ainsi se révéler très important. Par ailleurs, certaines seront peut-être les licornes de demain. Ces entreprises font en fait la démonstration qu'un autre modèle entrepreneurial est possible, et que cela répond à une véritable attente citoyenne – en d'autres termes que le marché est prêt !



## “ Au final, la seule partie prenante qui compte vraiment ce sont les actionnaires, c’est la seule à laquelle on rend des comptes. ”



Le succès des nouveaux « éclaireurs du bien manger » que sont Yuka, ScanUp et leurs applis consœurs démontre que le pouvoir n’est pas dans un seul camp, invisible et haut placé. Les parties prenantes de l’entreprise, à commencer par ses clients, ne croient plus aux discours des marques, demandent des preuves, et deviennent des moteurs de transformation. Cela ne touche pas seulement l’alimentaire : la cosmétique est sous le radar, et bientôt les vêtements avec l’application Clear Fashion.

Des solutions visant à aider les salariés et leurs entreprises à dialoguer plus harmonieusement se développent également avec par exemple OurCompany ou Bloom At Work. Plus généralement, dans une économie fondée majoritairement sur le service, la création de valeur repose plus que jamais sur la collaboration entre les personnes. Pour se développer et inspirer confiance, l’entreprise a besoin d’intelligence collective. Les talents sont devenus une denrée hautement stratégique. Les salariés n’apportent plus seulement leur capacité de travail, ils mettent à disposition leur potentiel, et attendent de l’entreprise qu’elle développe ce potentiel.

En parallèle, de nouveaux fonds activistes au service de la mission se développent (Citizen Capital, Phitrust, Investir & Plus, etc.). Ces investisseurs à impact proposent une approche élargie de leurs obligations fiduciaires, avec un objectif de rendement non seulement financier mais aussi social ou environnemental. Ces actionnaires sont garants de la mission au même niveau que de la performance économique.

Les ONG constituent aussi de plus en plus souvent des interlocuteurs qui veillent à la cohérence entre les engagements de l’entreprise et la réalité de ces derniers.

## “ Les actionnaires, c’est surtout la rentabilité à plus ou moins court terme qui les intéresse. ”

C’est un des principaux nœuds du sujet. Si la réussite de l’actionnaire est indissociable de celle de l’entreprise, la financiarisation de l’économie a mis l’accent sur une maximisation des profits à court terme. La durée de détention moyenne des entreprises cotées se situe entre 4 et 8 mois (selon les estimations du Crédit Suisse ou de la Banque Mondiale). Cette poursuite a évincé les indicateurs fondamentaux de la santé de l’entreprise que sont le capital humain (santé, épanouissement, motivation) et le capital environnemental (disponibilité des ressources, état des sols, pollution, émissions de GES, etc.). Cependant, la sphère financière a pris conscience de ces limitations, et commence à se pencher sur une vision plus globale de la performance d’une entreprise. En témoigne la désormais célèbre lettre annuelle de Larry Fink, à la tête du fonds d’investissement BlackRock<sup>5</sup>, pesant près de quelque 6 000 milliards de dollars, qui en 2018 enjoignait entreprises et actionnaires à penser le long terme. On peut penser que le verbe précédera l’action...



5. BlackRock est le premier actionnaire d’une société américaine sur cinq, et était actionnaire en 2016 au sein de 18 sociétés du CAC 40 (Atos, BNP Paribas, Vinci, Saint-Gobain, Société Générale, Sanofi, Michelin, Safran, Teleperformance, Total ...).

# QUAND DES ACTIONNAIRES OPTENT POUR LA SOCIÉTÉ À MISSION

Il y a 10 ans apparaissaient des pionniers de l'investissement à impact<sup>6</sup> cherchant à coupler rendement financier et impact social ou environnemental positif. Ce mouvement s'est étendu (1,6 Md€ gérés dans le non-coté en France en 2018) et a été rejoint par des acteurs investissant dans des entreprises cotées, affirmant ainsi la responsabilité de l'actionnaire investisseur de contribuer à l'évolution du monde.



**Philippe Zaouati** dirige Mirova (11 Mds€ sous gestion), une société de gestion d'actifs filiale de Natixis Investment Managers dédiée à l'investissement responsable, dont il a été à l'initiative.

“

*Nous avons fait la preuve du concept, il faut maintenant atteindre un changement plus systémique.*”

**Pourquoi ?** Nous avons bâti Mirova avec l'idée que la finance et les investisseurs ne sont pas des agents neutres. Notre rôle ne se limite pas à allouer le capital de façon optimale. Ce capital a aussi pour rôle de servir la transformation vers une économie durable.

**Quoi ?** Devenir société à mission nous permet tout d'abord de mobiliser nos collaborateurs en nous réinterrogeant sur le projet, 6 ans après notre création. Affirmer notre mission, c'est aussi mieux faire connaître notre démarche pour embarquer autour de notre mission, en particulier nos parties prenantes.

**Comment ?** Notre mission se concrétise par les décisions structurantes que nous avons prises, souvent en avance sur notre marché. Depuis nos débuts, nous avons assumé un certain nombre de biais sectoriels forts, notamment celui d'avoir des portefeuilles exigeants, en arrêtant par exemple d'investir dans l'extraction pétrolière, en étant exigeants sur l'ensemble des sociétés industrielles en portefeuille, et en allant chercher des entreprises qui offrent des solutions d'impact et qui limitent leurs externalités négatives. Cet engagement se traduit aussi par notre politique de vote et d'engagement, particulièrement ambitieuse à la fois sur les critères de gouvernance, la qualité des administrateurs mais aussi sur l'intégration des enjeux économiques et sociaux dans la gouvernance de l'entreprise.

“

*Être une société de gestion à mission, c'est concrétiser sa mission dans l'ensemble de sa société, pas seulement sur une part infime de ses actifs.*”



[www.mirova.com](http://www.mirova.com)

6. Parmi les 1<sup>ers</sup> investisseurs à impact français figurent notamment Phitrust, Impact Partenaires, Citizen Capital, Investisseurs & Partenaires, Alter Equity, Investir & Plus ou encore Inco.



Laurence Méhaignerie est cofondatrice et présidente de Citizen Capital Partenaires (83M€ sous gestion), l'une des premières sociétés de gestion françaises dédiées à l'investissement à impact, créée en 2008.

“

*Notre démarche engage la société et non simplement les actifs que nous gérons.”*

**Pourquoi ?** Nous avons toujours considéré que l'entreprise serait, bien plus qu'au XX<sup>e</sup> siècle, un puissant levier de transformation de la société, et que le rôle de l'actionnaire, qu'il soit dirigeant ou investisseur, est évidemment clé pour relever les défis majeurs qui sont devant nous.

**Quoi ?** La mission de Citizen Capital est de financer et d'accompagner des entrepreneurs qui s'appuient sur l'entreprise pour relever des défis sociaux et environnementaux. Aujourd'hui, nous réinterrogeons notre mission au sein d'une équipe de 12 (et non plus de 4) à un moment où le marché croît rapidement. Le fait d'y associer nos parties prenantes est très riche.

**Comment ?** Notre mission se concrétise dans la sélection de nos investissements : nous nous associons à des projets dont le modèle économique répond à un enjeu social ou environnemental majeur avec une capacité à apporter un changement sur leur marché. Et aussi dans le support que nous leur apportons pour les aider à déployer leur mission au cœur de leur projet de croissance, et démultiplier leur impact. Cela se traduit par des objectifs d'impact annexés au pacte d'actionnaires, un alignement de notre intéressement sur l'atteinte du projet sociétal, mais aussi une façon de pratiquer notre métier en reconnaissant par exemple que l'entreprise poursuit un intérêt propre, qui n'est pas systématiquement aligné sur celui des actionnaires.

“

*Nous avons oublié que le rôle de l'entreprise comme celui de l'actionnaire n'est pas de gagner de l'argent. Le profit est essentiel, mais il est un moyen au service de quelque chose.”*



[www.citizencapital.fr](http://www.citizencapital.fr)



**Thierry Déau**  
est fondateur et président de Meridiam (7 Mds\$ sous gestion), société française indépendante spécialisée dans le développement, le financement et la gestion de projets d'infrastructures publiques sur le long terme.



[www.meridiam.com](http://www.meridiam.com)

“  
*Aujourd'hui ce sont les investisseurs qui poussent les entreprises.*”

**Pourquoi ?** Meridiam a toujours eu une mission. Devenir une société à mission au sens de la loi nous permet de cristalliser dans le marbre notre engagement en matière d'investissement responsable, vis-à-vis de nous-mêmes, de l'extérieur et de nos investisseurs. Intégrer notre mission à notre objet social va nous permettre d'aligner des générations successives de managers sur notre raison d'être.

**Quoi ?** Notre mission est de fournir des infrastructures durables qui améliorent la qualité de vie des gens. Nos objectifs sont ceux des 3 Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'Organisation des Nations unies : Énergie propre et à un coût abordable (ODD 7), Industrie, innovation et infrastructure (ODD 9) et Lutte contre le changement climatique (ODD 13). Pour s'assurer que nous remplissons notre mission, nous mesurons plusieurs critères trimestriellement : carbone évité, efficacité de la chaîne logistique, production d'énergie propre. Notre comité de mission aura pour rôle de définir des objectifs chiffrés et d'évaluer notre performance.

**Comment ?** Notre mission se concrétise dans nos choix d'investissement. Sur le sujet des transports, notre philosophie a beaucoup évolué. Nous investissons désormais uniquement dans des routes qui résolvent des problèmes de congestion et de pollution, ou un problème logistique structurel. L'objectif est de désengorger les villes et de préserver la santé environnementale. Nous avons refusé des projets qui, bien que participant au développement économique d'une région, avaient des conséquences désastreuses sur l'environnement, comme récemment un port en Afrique dont l'activité première était de permettre d'acheminer du charbon.

“  
*Les investisseurs représentent des souscripteurs d'assurance-vie, des retraités, qui souhaitent savoir où va leur argent. Les attentes des épargnants ont accru la responsabilité des asset owners.*”



**Olivier de Guerre**  
a fondé Phitrust en 2003 avec Denis Branche, une société de gestion indépendante qui investit et agit auprès des sociétés cotées par le biais de l'engagement actionnarial, et d'entreprises sociales innovantes non cotées (social impact investing). Phitrust assume un rôle d'actionnaire actif avec plus de 40 résolutions déposées dans des entreprises du CAC 40 en 15 ans.

“  
*Notre responsabilité d'actionnaire est de contribuer à agir pour un monde meilleur.*”

**Pourquoi ?** Au sein de Phitrust, nous avons toujours eu deux activités : l'une d'investissement dans le non-coté en faveur de l'inclusion, et l'autre dans le coté, avec une activité d'engagement actionnarial. Nous étions conscients qu'il était difficile pour une personne extérieure de comprendre la nature de notre activité. Notre travail sur la mission nous a permis de réunir ces deux pans de notre activité, de réaliser que nous étions un tout. Ce travail va nous permettre de définir des objectifs dans la continuité de ce que nous avons accompli.

**Quoi ?** Nous considérons que notre responsabilité est d'investir pour accompagner, inciter les entreprises à agir pour un monde meilleur. Seul l'outil diffère. Notre objectif premier n'est pas financier, bien que le rendement financier soit nécessaire pour survivre et se développer. Pour cette raison, ce ne sont pas nos produits financiers qui deviennent société à mission mais bien la société de gestion qui les regroupe.

**Comment ?** Nous remplissons notre mission dès lors que nous arrivons à accompagner des entreprises cotées à modifier leur manière d'agir et non cotées à déployer leur impact. Pour réaliser cet objectif, nous encourageons les synergies entre grand groupes et TPE/PME. D'un côté, les grandes entreprises s'inspirent d'entreprises sociales innovantes pour trouver des réponses aux problèmes actuels. De l'autre, les start-up sociales ont besoin des grandes entreprises pour grandir et élargir leur business model.

“  
*Formaliser notre mission apporte de la cohérence à notre activité.*”



[www.phitrust.com](http://www.phitrust.com)

## **Les engagements des investisseurs à impact** (26 sociétés de gestion réunies dans la Commission Impact de France Invest)

### **1. Un double objectif d'une recherche de performance financière et d'impact**

- Un retour sur investissement (ou un rendement financier)
- Un impact social, sociétal et/ou environnemental avec un juste équilibre entre ces deux objectifs

### **2. Un engagement actif auprès des entrepreneurs pour maximiser l'impact**

- Une stratégie de développement économique qui génère de l'impact
- Une stratégie d'impact qui génère du développement économique

### **3. La mesure de l'impact des investissements**

Une méthodologie de mesure de l'impact avec un reporting régulier auprès des souscripteurs + Un alignement total ou partiel du carried sur l'impact (quand un tel mécanisme est mis en place).

<https://www.franceinvest.eu/>





## CHAPITRE 3

# Comment Comment s'y prendre ?

*Si la formulation de la mission est une étape préliminaire essentielle et incontournable, elle n'est que la porte d'entrée vers la structuration et le développement d'une entreprise véritablement à mission. C'est toute la mise en cohérence de l'entreprise avec la mission, sur le long terme, qui constitue le cœur de son intérêt et ce qui la distingue d'autres concepts moins opérants.*

*Nous avons pensé ce chapitre clé du guide comme une boîte à outils. L'entreprise à mission n'a absolument aucune obligation d'utiliser l'un ou l'autre de ces outils pour se construire. Il s'agit plutôt d'un panorama de méthodes, concepts et systèmes existants qui, à notre sens, peuvent aiguiller l'entreprise sur le chemin de la réalisation de sa mission.*



# DÉFINIR SA MISSION ET SES ENGAGEMENTS

## FORMULER SA MISSION

Il n'y a pas, bien entendu, une seule méthode pour définir sa mission. Cela dépend du niveau de maturité de l'entreprise, de son histoire, de sa gouvernance, de son secteur, de sa culture. Néanmoins, on peut dégager trois caractéristiques de la mission, qu'il convient d'avoir à l'esprit au moment de sa formulation.

### **1. L'expression exigeante et ambitieuse du « contrat social » de l'entreprise**

Formuler une mission ne relève pas des mêmes ressorts que formuler une promesse client ou un slogan communicant. La mission doit être en mesure de les inspirer mais ne peut s'y réduire. **Il s'agit d'articuler, de manière claire, compréhensible, précise et positive la contribution spécifique de l'entreprise à la société par le cœur même de son activité.**

Cette mission, une fois formulée, devient un « contrat », passé entre l'entreprise et l'ensemble de ses parties prenantes qui comprend :

- **des obligations** de moyens et de résultats (autrement dit d'impact) : l'entreprise est redevable de sa mission. Chaque partie prenante peut, à ce titre, lui demander des comptes ;
- **des opportunités** (de développement de marché, de produits, d'innovation, etc.) : positive et fertile, elle guide le développement et l'évolution des activités de l'entreprise tout au long de sa vie ;
- **un engagement** de long terme : il ne s'agit pas de la changer à toutes les saisons. Elle est la finalité même de l'entreprise. Elle doit donc être formulée dans l'optique de durer. Au contraire des stratégies, souvent élaborées pour une durée de 3 à 5 ans, elle est le signe du temps long, de la pérennité de l'engagement de l'entreprise.

*Cette mission, une fois formulée, devient un « contrat », passé entre l'entreprise et l'ensemble de ses parties prenantes.*

### **2. Le fruit d'un processus de dialogue avec la société et ses parties prenantes**

La mission conjugue finalité économique et finalité sociétale. Dans ce contexte, il faut être en mesure d'identifier de quoi la société a « besoin » et qui représente aux yeux de l'entreprise la « société ».

Parce que toutes les entreprises ne visent pas tout le monde, la société peut être représentée aux yeux de l'entreprise par ce qu'on appelle les parties prenantes : toutes les sphères de la société concernées, de près ou de loin, par la mission de l'entreprise. Celles-ci peuvent désigner les clients, les consommateurs, les usagers, les ONG et associations en lien avec les activités de l'entreprise, les territoires d'implantation, les fournisseurs, les actionnaires, les politiques, et bien sûr, les collaborateurs.

Dans ce contexte, les Objectifs de Développement Durable de l'ONU, qui listent 17 grands défis pour l'humanité représente une base utile pour préciser « les besoins de la société ». Ces « ODD » étant une matrice globale, ils restent génériques et nécessitent d'être adaptés aux contextes spécifiques des entreprises et de leur sphère d'impact.

Néanmoins, ils ont le mérite d'inverser le rapport des entreprises à la société et à la planète en proposant aux entreprises de contribuer à des enjeux qui font consensus, plutôt que de circonscrire la responsabilité des entreprises à limiter leurs impacts négatifs. Articulés à d'autres matrices d'analyse, comme par exemple la certification B Corp<sup>7</sup>, ces objectifs de développement durable pourront constituer un outil de premier plan pour les entreprises à mission.

Quel que soit le niveau de co-construction choisi, une mission ne peut se définir sans sonder au moins l'une – et idéalement plusieurs – de ces parties prenantes. Ce dialogue permettra d'identifier le problème, l'insuffisance, l'enjeu – social, environnemental et sociétal – auquel la mission propose une solution.

## OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



7. B Corp et UN Global Compact préparent la mise en ligne d'une plateforme de gestion en ligne permettant aux entreprises d'évaluer leur performance par rapport aux Objectifs du Développement Durable et de comparer leurs indicateurs clés.

### 3. Un outil d'aide à la décision

La mission doit éclairer à la fois l'avenir et le présent, le long terme et le quotidien. Une bonne formulation doit faire de la mission un outil concret

*Une bonne formulation doit faire de la mission un outil concret d'aide à la décision.*

d'aide à la décision. Chaque choix d'investissement, chaque opportunité de développement doit pouvoir être motivé ou écarté, une fois passé au tamis de la mission. En ce sens, les termes précis utilisés pour formaliser la mission ont un poids important. Avant d'être validée, la mission doit donc pouvoir être testée à travers des cas concrets, pratiques de la vie de

l'entreprise, de chacune de ses opérations, de ses décisions de management et de ses fonctions.

#### QUELQUES EXEMPLES DE FORMULATION



“ Nourrir les populations vulnérables et particulièrement les enfants souffrant de malnutrition dans les pays en développement. ”



“ Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre à travers des marques pionnières. ”



#### Itérer avec ses parties prenantes

“ L'itération conditionne la réussite du projet : L'entreprise doit accepter d'y consacrer du temps, car cet exercice d'itération est aussi intéressant que le résultat auquel il permet d'aboutir.

Plusieurs modes d'itération sont possibles. Je conseille néanmoins aux dirigeants de commencer le travail avec l'équipe de direction.

Une fois que les dirigeants ont abouti à une première version, ils peuvent la soumettre aux collaborateurs qui alimentent, voire challengent, les propositions. Intégrer les collaborateurs suffisamment tôt au processus permet d'en faire de véritables ambassadeurs. Ce questionnement est déterminant, il valide ou infirme les intuitions qu'ont eues les dirigeants.

Une fois ces itérations menées, on arrive à une deuxième version qui peut être soumise aux parties prenantes externes. Ces échanges doivent questionner la singularité du projet, la mise en tension de l'entreprise et vérifier que la mission englobe l'ensemble des activités de l'entreprise. Ces moments de confrontation enrichissent la démarche et permettent à l'équipe dirigeante de s'approprier le projet en le présentant. ”

Le point de vue de  
Anne-France Bonnet,  
fondatrice du cabinet  
Nuova Vista

## FORMULER SES ENGAGEMENTS

Si la mission peut devenir un outil d'aide à la décision, la formulation d'engagements est essentielle pour traduire cette vision de long terme en actions concrètes pouvant être portées par les équipes. Il s'agit de décliner la mission en objectifs opérationnels, idéalement ancrés dans un horizon temporel pas trop lointain. Les engagements doivent être les leviers pour mettre en oeuvre la mission.

La formulation des engagements doit aussi faciliter le pilotage de la bonne réalisation de la mission grâce à l'élaboration de chantiers spécifiques, d'objectifs quanti et quali, d'un calendrier de réalisation et d'une projection des moyens humains et financiers adaptés. C'est d'ailleurs un indice du niveau de granularité à atteindre : cet engagement est-il objectivable, mesurable dans le temps ?

## ILLUSTRATION AVEC LA *camif*

### MISSION

“ Proposer des produits et services pour la maison, conçus au bénéfice de l'Homme et de la planète. Mobiliser notre écosystème (consommateurs, collaborateurs, fournisseurs, actionnaires, acteurs du territoire), collaborer et agir pour inventer de nouveaux modèles de consommation, de production et d'organisation. ”

### ENGAGEMENTS ET ACTIONS

#### ■ Choisir la fabrication locale

- Choisir la qualité, le made in France et le durable
- Donner le pouvoir de choisir des produits fabriqués près de chez soi
- Être transparent sur le lieu de fabrication et l'origine des composants, et sur la décomposition du prix
- Agir pour l'emploi et l'insertion en France
- Créer du lien avec les femmes et les hommes qui fabriquent les produits.

#### ■ Agir pour préserver la planète

- Consommer durable
  - Œuvrer pour la gestion durable des forêts et la biodiversité
  - Limiter la pollution de l'air intérieur et préserver votre santé
  - Favoriser une agriculture responsable moins gourmande en eau et sans pesticides
  - Garantir le respect de votre santé avec des textiles sans substances indésirables
- Faire de l'économie circulaire notre standard
  - Recycler au maximum les matières
  - Réparer plutôt que jeter
  - Réduire la consommation de matières premières et éco-concevoir les produits
  - Réutiliser en collectant et en triant les objets qui peuvent connaître une seconde vie
- S'engager pour la biodiversité
  - 1% reversé pour la biodiversité

#### ■ Innover pour être acteurs du changement

- S'engager pour un nouveau modèle d'entreprise
  - entreprise à mission pionnière en France
  - Prix Cegos de l'entreprise collaborative
- Cocréer à toutes les étapes
  - Cocréation de la marque Camif Éditions (avec des clients, fournisseurs, collaborateurs)
  - Engagement politique pour la TVA responsable
  - Prix fixés en équipe (Camif, fabricants, clients)

## HOW-TO N° 2

# EMBARQUER LES ÉQUIPES

Créer ou devenir une entreprise à mission nécessite l'adhésion et l'appropriation par les collaborateurs de cette mission. Ils représentent une « partie prenante » essentielle, à la fois bénéficiaires et acteurs de la mission. Or, ne sont pas rares les cas d'entreprises engagées qui laissent de côté les collaborateurs, faute de passer suffisamment de temps à penser le management, la participation, la communication interne et le déploiement de la capacité d'agir (empowerment) des équipes.

Au cœur du modèle de l'entreprise à mission, il est donc aussi nécessaire de **penser les modèles managériaux** afin d'organiser le collectif pour que celui-ci puisse se mobiliser au mieux au service de la mission. La pédagogie et la communication ne suffisent pas. L'ensemble du management doit être tourné vers le **développement des capacités d'agir**, afin que « tous les acteurs de l'entreprise sachent et puissent œuvrer pour que la collaboration, la force du collectif, confère à chacun un pouvoir d'initiative, une capacité d'action et de développement de ses potentiels. Ce pouvoir « individuel » est fondé sur le triptyque confiance – autonomie – responsabilité. » (Patrick Bouvard, RH Info)

Les modèles managériaux possibles sont multiples. Entreprise libérée, management responsable, autonomie, subsidiarité, holocratie, entreprise opale comptent parmi les concepts qui peuvent aider à repenser ce management. Il n'y a pas de modèle managérial type aux entreprises à mission. La question de l'intéressement et de l'indexation d'une part des rémunérations des cadres et du management sur les engagements peut être envisagée pour faciliter l'appropriation de la mission par tous.

Le seul impératif de l'entreprise à mission doit être, toujours dans ce même souci de cohérence, de **prendre en considération au même niveau d'importance l'accomplissement de la mission et celle des individus qui composent l'entreprise.**





# TRANSFORMER LES METIERS

Opérationnaliser sa mission signifie la rendre concrète à travers toutes les activités de l'entreprise et la traduire à l'échelle de chaque étape de sa chaîne de valeur.

**Cette déclinaison dans le cadre des opérations de l'entreprise doit permettre :**

- **d'expliciter** comment chaque métier, chaque fonction, chaque opération, contribue à la bonne exécution de la mission ;
- **de fédérer l'entreprise** autour de cette mission ;
- **de favoriser l'appropriation** en interne et en externe de cette mission ;
- **d'organiser les choix managériaux** autour de cette mission ;
- **d'arbitrer** entre plusieurs options stratégiques ;
- **d'évaluer la performance** de l'entreprise à l'aune de la mission.

Il est essentiel d'avoir à l'esprit que seule cette cohérence ancre la légitimité et la crédibilité d'une entreprise à mission.

Il ne s'agit pas pour toutes les entreprises de « transformer » leurs métiers. En effet, pour les entreprises « mission natives », les métiers seront directement conçus au regard de la mission et de la contribution de chacun à sa réalisation. Bien que pour ces dernières, s'interroger sur le périmètre et le sens de chaque métier ou fonction au regard de sa mission peut être utile au cours de la vie de l'entreprise, c'est essentiellement pour les entreprises « en transition » vers un statut « à mission » que le volet de transformation des métiers prend tout son sens.

En effet, il s'agira de redéfinir les objectifs et les expertises en fonction non plus d'un résultat financier à dégager mais bien d'un impact à obtenir. Ainsi, un acheteur, préoccupé des coûts, des délais et de la qualité, devra dans un contexte d'entreprise à mission prendre en charge des sujets nouveaux. Par exemple : l'empreinte environnementale ou l'empreinte locale de création d'emplois ou le degré d'inclusion de populations défavorisées, etc.



# ADAPTER SA GOUVERNANCE

NB : le concept d'entreprise à mission dépasse largement la question stricto sensu du statut juridique de l'entreprise, qui peut être très varié (SARL, ESUS, SCOP, SA, SAS, etc.)

Une première conception de la gouvernance, d'origine anglo-saxonne, désigne les relations entre les actionnaires et les dirigeants. Elle décrit la manière dont fonctionnent et s'articulent les conseils d'administration, les assemblées générales d'actionnaires, les systèmes de rémunération des dirigeants, la réglementation légale et comptable. Elle vise à appréhender la manière dont la gestion de l'entreprise est orientée dans l'intérêt des actionnaires et favorise la maximisation des profits.

Un terme plus récent, datant des années 1980, désigne par gouvernance, l'ensemble des règles et des processus collectifs, formalisés ou non, par lequel les acteurs concernés participent à la décision et à la mise en œuvre des actions définies. Ces règles et ces processus, comme les décisions qui en découlent, sont le résultat d'une négociation entre les multiples acteurs impliqués. Cette négociation, en plus d'orienter les décisions et les actions, facilite le partage de la responsabilité entre l'ensemble des acteurs impliqués, possédant chacun une certaine forme de pouvoir.

Ainsi, le statut de l'entreprise à mission trouve une traduction immédiate dans la structuration de sa gouvernance, au niveau de son actionnariat aussi bien que dans les mécanismes de participation.

## ***1. Les bases d'une nouvelle gouvernance actionnariale, à la recherche de l'intérêt commun***

Inscrite dans l'objet social de l'entreprise, la mission doit faire l'objet d'un vote formel par l'ensemble des actionnaires ou tout au moins d'un consensus avéré de la part des associés. De ce fait, les actionnaires s'engagent à soutenir et à financer la mise en œuvre et la réussite de cette mission. À ce titre, ils sont garants d'une stratégie qui vise à la réussite de la mission ; celle-ci peut conduire à diminuer les profits, voire le capital dans le cas d'une réorientation de l'activité. Ils ont aussi pour devoir de s'assurer que le dirigeant poursuit la bonne marche de cette mission dans chacune des décisions prises ou des investissements engagés.

Par ailleurs l'assemblée des actionnaires, pour s'assurer de la bonne réalisation de la mission, peut faire appel à des parties prenantes externes ou internes de la mission pour s'assurer de la bonne prise en compte de leurs besoins dans les plans d'action de l'entreprise. Ceci peut prendre la forme de l'intégration de membres d'ONG, de la société civile, de représentants du personnel, ou de certaines fonctions au sein des conseils d'administration, de manière pérenne ou occasionnelle.

Le pilotage de l'entreprise dans la poursuite de sa mission doit s'appuyer sur des indicateurs clairs, définis et acceptés par tous dont le suivi peut (doit) être intégré à l'ensemble des reportings réguliers et doivent être reconnus comme constitutifs à part entière de la performance de l'entreprise.

Cette gouvernance « juridique » ou « d'orientation » n'est cependant pas suffisante lors de la mise en place d'une mission, notamment lorsqu'il s'agit d'un processus de transition d'une entreprise traditionnelle vers une entreprise à mission.



“

*Maximiser la valeur pour l'actionnaire est une hérésie. Ne servir qu'une seule de ses parties prenantes ne permet pas de construire la confiance. Construire un écosystème solide a un coût.*”

Emmanuel Faber,  
PDG de Danone

## **2. Une gouvernance opérationnelle de suivi de la mission**

Il est essentiel de mettre en place une gouvernance propre à la mission, plus opérationnelle... Cet organe de gouvernance est désigné sous le terme de « comité de mission ». Il s'agit d'un organe de suivi où les collaborateurs doivent être représentés. La loi stipule que cet organe est composé d'au moins un collaborateur. Ils peuvent être à des fonctions managériales ou non, mais il est important que tous les champs de l'activité soient représentés. À ces membres, des représentants internes ou externes, experts des questions en lien avec la mission peuvent être associés.

« Le comité de mission peut aller au-delà des seules parties prenantes. Il peut être perçu comme un conseil d'experts étudiant la qualité de la stratégie et identifiant les risques », estime Kevin Levillain.

“ *Le comité de mission peut aller au-delà des seules parties prenantes. Il peut être perçu comme un conseil d'experts étudiant la qualité de la stratégie et identifiant les risques.*”

Kevin Levillain,  
coprésident  
de la chaire Théorie  
de l'entreprise

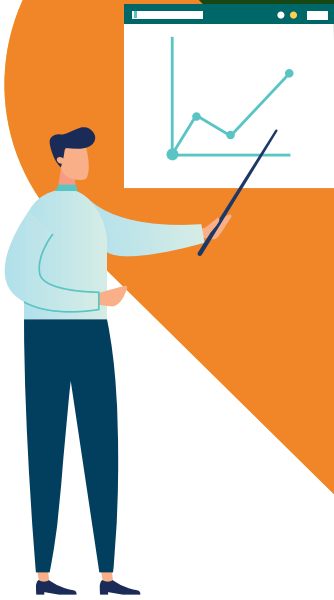
Cette gouvernance opérationnelle doit être en mesure de coordonner et d'opérationnaliser la mission à tous les étages de l'entreprise et garantir la mise en cohérence de l'ensemble de l'organisation.

Ce comité de mission n'est qu'une des formes que peut prendre une gouvernance nouvelle de l'entreprise. En effet, la mise en œuvre de la mission appelle à des modalités de prise de décision, de représentation et de gratification renouvelées dont la forme dépendra de la culture, du secteur et de la nature de la mission.

Un autre point de la loi qui devrait intéresser de près les entrepreneurs est la meilleure représentation souhaitée des salariés au conseil d'administration. En effet, en abaissant pour les entreprises de plus de 1 000 salariés, le seuil de 12 membres à 8 membres au sein d'un conseil d'administration, pour accueillir deux administrateurs représentant des salariés, la loi Pacte engage le dirigeant, à mieux combiner liberté d'entreprise et intérêt collectif.

L'enjeu des ces gouvernances nouvelles est principalement de devenir le fil rouge indispensable au service de la réussite de la mission.

HOW-TO  
N° 5



# S'ÉVALUER

## MESURER SES IMPACTS

L'évaluation est une étape cruciale qui permet de mesurer le progrès parcouru dans l'atteinte de ses objectifs. Les outils d'évaluation peuvent être multiples, et leur pertinence doit être analysée au regard des objectifs fixés par l'entreprise. Trois niveaux de mesure sont importants à considérer :

- 1. L'évaluation de la mission elle-même**, pour piloter l'avancement du projet collectif que l'entreprise à mission s'est donnée ;
- 2. L'évaluation des impacts positifs ou négatifs ou indirects de l'entreprise**, pour s'assurer que la réalisation de la mission ne se fait pas au prix d'impacts sociaux ou environnementaux négatifs importants et pour souligner l'aspect « régénératif » de la mission sur les volets environnementaux, sociaux comme économiques ;
- 3. L'évaluation de la performance globale de l'entreprise**, pour assurer entre autres l'équilibre entre le modèle économique et la mission.

### 1. L'évaluation de la mission

C'est une zone qui reste encore en chantier. Les indicateurs d'impacts doivent être en lien direct avec la contribution positive que l'entreprise souhaite apporter à la société. Il est essentiel de les construire avec des acteurs de terrain (experts scientifiques, ONG, représentants des populations concernées, etc.), sur la base de données existantes de l'état de l'art. Pour certains secteurs, il existe déjà des indicateurs globaux et sectoriels (ex. : les émissions de GES), mais pour d'autres, ils sont à créer. Il faut pouvoir systématiquement établir un point de départ et une ambition, ainsi que les instruments de mesure.

Il n'est pas rare de voir certaines entreprises à mission contribuer à la création d'indices spécifiques : Alenvi et l'Indice d'Alignement Humain, par exemple<sup>8</sup>, adaptés au plus près de leurs activités. Ces indices peuvent être posés au niveau d'un secteur, d'une industrie, d'une zone géographique, d'une filière. L'important est qu'ils puissent être opposables et utilisés par d'autres acteurs, devenant ainsi un repère commun.

**“** Il n'est pas rare de voir certaines entreprises à mission contribuer à la création d'indices spécifiques : Alenvi et l'Indice d'Alignement Humain, par exemple, adaptés au plus près de leurs activités. **”**

Armelle Weisman,  
associée, Deloitte Développement  
Durable

8. <https://blog.alenvi.io/l-indice-d-alignment-humain-un-nouvel-outil-pour-ameliorer-le-cadre-de-travail-des-auxiliaires-de-vie/>

**S'il n'existe pas d'outil sur mesure, quelques cadres et outils conceptuels peuvent aider à représenter la trajectoire et l'horizon de la stratégie d'entreprise à mission:**



**LA THÉORIE DU CHANGEMENT :** c'est un schéma logique qui définit la manière dont la vision d'une organisation se concrétise, **en reliant les activités aux résultats par des liens de causalité.** L'objectif est de répondre à la question : quel est le changement pour lequel nous travaillons et que doit-il se passer pour qu'il se produise ? La Better Cotton Initiative (BCI) a par exemple utilisé cette méthode pour mettre en place de nouveaux standards de production et de commercialisation du coton<sup>9</sup>.



**L'OUTCOME STAR :** elle établit **une comparaison entre les objectifs fixés et les résultats obtenus.** Chacune des branches représente un thème, qui fait l'objet d'un entretien entre l'accompagné et l'accompagnant. Cette méthode met en avant le dialogue avec les parties prenantes, avec des indicateurs de performance souples (agrégés ou non, quantitatifs ou qualitatifs, etc.). La fondation de la Lloyds Bank en Angleterre a par exemple utilisé cette méthode pour mesurer l'atteinte des objectifs fixés par les entreprises sociales dans lesquelles la banque a investi<sup>10</sup>.



**LE BUSINESS PLAN IMPACT :** en complément du travail classique des fonds d'investissement sur les hypothèses financières, des acteurs de l'impact investing font plancher les dirigeants sur leurs projections sociétales à 4-5 ans, avec un format de BP annexé au pacte d'actionnaires incluant les objectifs et indicateurs d'impact liés à la mission. Citizen Capital a développé également une méthodologie d'analyse et d'approfondissement de l'impact selon 6 champs<sup>11</sup>.

## ***2. L'évaluation des impacts indirects***

Si la mission doit être au cœur de la conduite de l'entreprise, elle ne peut couvrir tous les champs des objectifs de développement durable. Or, il faut aussi s'assurer que l'entreprise à mission, au-delà de sa contribution positive via sa mission, ne cause pas d'externalités négatives pour l'environnement ou la société dans laquelle elle agit. Aussi, si elle ne contribue pas directement à améliorer la situation, elle ne doit en aucun cas la dégrader.

Il s'agit ici de respecter les grands standards de la RSE et des grands enjeux de développement durable. Pour ce faire, il existe de très nombreux outils dont nous vous donnons ici un aperçu, dans les champs environnementaux et sociaux.

**Certains de ces outils peuvent aussi être utiles pour évaluer la mission, selon son champs d'action.**

9. <https://bettercotton.org/resources/bcis-theory-of-change/>

10. [http://www.outcomesstar.org.uk/wp-content/uploads/OS\\_Case-Study-Lloyds-Foundation.pdf](http://www.outcomesstar.org.uk/wp-content/uploads/OS_Case-Study-Lloyds-Foundation.pdf)

11. [www.citizencapital.fr/wp-content/uploads/2019/10/Le-radar-dimpact-Citizen-Capital.pdf](http://www.citizencapital.fr/wp-content/uploads/2019/10/Le-radar-dimpact-Citizen-Capital.pdf)



**LE BILAN CARBONE** : souvent premier outil d'évaluation de l'impact environnemental, la réalisation d'un bilan carbone permet d'estimer les tonnes équivalent CO<sub>2</sub> rejetées dans l'atmosphère, à la fois pour la production des produits et services et pour le fonctionnement au quotidien de l'entreprise.



**L'ANALYSE DU CYCLE DE VIE (ACV)** : avec une approche plus holistique prenant en compte le cycle de vie complet du produit ou service, de sa conception à sa fin de vie, l'ACV est à ce jour la méthode d'évaluation environnementale la plus aboutie car la plus globale.



**L'ENVIRONMENTAL PROFIT & LOSS (EP&L)** : basée sur la méthode de valorisation financière P&L, l'EP&L (ou compte de résultat environnemental) rapporte en valeur monétaire les impacts environnementaux de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.



**LE SOCIAL RETURN ON INVESTMENT** : le SROI propose d'exprimer les changements attribués à une activité d'utilité sociale en valeurs monétaires afin de calculer un ratio coût/bénéfice. Ex. : un ratio de 4/1 indique que 1€ investi dans un programme, rapporte l'équivalent de 4€ de valeur sociale.



**L'ÉVALUATION DU CAPITAL IMMATÉRIEL** : l'entreprise est composée d'un ensemble d'actifs immatériels: le capital humain (ex. : formation), le capital structurel (ex. : culture d'entreprise), et le capital relationnel (ex. : relations clients). La tertiarisation de l'économie renforce son importance. Ainsi, plusieurs acteurs développent des indicateurs pour mieux les préserver et les développer. Ainsi, par exemple, le CODEV (programme de recherche de l'Essec) a défini le Relational Capability Index (RCI), qui insiste sur la qualité du tissu social et sur les relations interpersonnelles.

### ***3. La mesure de la performance globale***

Au-delà de la mesure de l'impact direct à maximiser et des impacts indirects à limiter, l'évaluation de la performance globale de l'entreprise est essentielle pour **mettre en cohérence modèle économique et modèle d'impact, et (ré) concilier comptabilité financière et extra-financière.**

Des travaux de recherche existent pour faire évoluer les normes IFRS en ce sens, notamment autour de la **comptabilité à triple capital**. L'un des concepts clés de la méthode est d'appliquer le principe de préservation du capital financier au capital naturel et social en utilisant les concepts d'amortissement et d'investissement, **pour donner une image plus juste du bilan de l'entreprise.** Il s'agit d'associer à la rationalité économique une rationalité écologique.

Un décret, en cours de rédaction, viendra préciser les conditions de vérification de la mission par un Organisme Tiers Indépendant. Il est donc probable que les méthodes d'évaluation risquent d'évoluer rapidement et qu'il faudra trouver des standards de vérification comparables dans un avenir proche.

## LABELLISER SA DÉMARCHE : L'EXEMPLE DE LA CERTIFICATION B CORP

Les labels ou certifications permettent d'évaluer de façon globale la performance de l'entreprise, de structurer une démarche de progrès, et parfois de faire partie d'une communauté.

La certification B Corp est l'une des démarches d'évaluation externe les plus reconnues dans le monde avec plus de 3 000 entreprises, petites et grandes, certifiées dans 70 pays. Ce label entend montrer que les entreprises peuvent mettre leur efficacité et leur créativité au service du bien commun.

■ **B LAB :** B Lab, association créée en 1986 aux États-Unis, a développé le B Impact Assessment (BIA), un outil de mesure de la performance sociale et environnementale d'une entreprise comprenant **200 questions sur 5 thématiques** : Gouvernance, Collaborateurs, Collectivité, Environnement, Clients. Le questionnaire est revu par un comité indépendant tous les 18 mois pour tenir compte des avancées des entreprises, de l'évolution des approches volontaires ou réglementaires, et des enjeux émergents. En France, l'association B Lab a été créée mi-2019, après cinq ans de développement de la communauté dans l'Hexagone.



■ **OBTENIR LA CERTIFICATION :** La certification B Corp commence avec un processus d'auto-évaluation, utilisant le BIA - qui est gratuit et accessible en ligne, dans une version qui varie avec le secteur et la présence géographique de l'entreprise. Si elle obtient un minimum de 80 points (sur 200) et souhaite être certifiée, l'entreprise est soumise à un audit téléphonique détaillé conduit par B Lab Europe qui lui demande alors de justifier certaines assertions. Toute entreprise certifiée signe une « déclaration d'interdépendance » et s'acquitte d'une cotisation annuelle de certification basée sur son chiffre d'affaires. Les entreprises labellisées par l'organisme B Lab rejoignent ainsi la communauté des B Corp à travers le monde, un réseau international source d'inspiration, avec de nombreux exemples d'entreprise à impact positif, dont notamment Patagonia, Ben & Jerry's ou encore Natura. Parmi les 3 000 entreprises certifiées dans le monde, 500 sont en Europe. La communauté compte une centaine de membres en France en 2019. Au-delà de l'intégration à une communauté de pairs, les avantages de la labellisation sont la confiance accrue des consommateurs, des investisseurs, l'attraction et la rétention des talents, la visibilité sur le marché, ou encore la facilitation des partenariats avec d'autres entreprises engagées.

■ **MODIFIER SES STATUTS :** toute entreprise certifiée doit amender ses statuts en intégrant « un impact sociétal et environnemental positif et significatif, dans le cadre de ses activités commerciales et opérationnelles » ainsi qu'une disposition indiquant que l'entreprise prend en compte les effets sociaux, économiques et juridiques de ses actions vis-à-vis de ses parties prenantes.



Le point de vue de  
Elisabeth Laville,  
fondatrice d'Utopies,  
1<sup>re</sup> entreprise B Corp  
en France

“ Avec ce label, impossible pour une marque d'être dans le mission washing. Car le questionnaire B Corp comprend un certain nombre de questions liées à la mission et à la façon dont celle-ci, une fois formulée, est incarnée concrètement dans les activités - d'abord dans sa gouvernance et son management (formulation explicite d'un engagement à avoir un impact positif, formation, rémunération, mesure de la performance) mais aussi dans son modèle économique et son offre (pourcentage du chiffre d'affaires provenant de produits et services mieux-disants ou vertueux, part de produits bénéficiant de certifications externes, etc.). Tout cela avec en complément une évaluation globale de l'impact social et environnemental, car pour B Corp le chemin compte autant que la destination, et la façon dont l'ascension est menée autant que le fait d'atteindre le sommet. ”



# ALIGNER SON BUSINESS MODÈLE

L'entreprise à mission conjugue donc utilité sociale et marché. Or, résoudre un problème de société ou relever un défi environnemental par le cœur même de sa proposition de valeur pose l'épineux problème du modèle de revenu. En effet, si les entreprises à mission peuvent, marginalement, bénéficier d'aides ou de subventions publiques sur certains volets de leurs activités, leur modèle repose essentiellement sur un modèle marchand de création de valeur. Pour les mission natives, le plus souvent la question de l'alignement se pose dès la création, et peut s'avérer être un levier stratégique, commercial, RH, etc. Les entreprises pour lesquelles la mission suppose une évolution de du produit ou du service devront se poser la question de l'alignement de leur modèle économique avec leur mission. En d'autres termes, comment créer du revenu à partir d'une activité qui a pour but de définir des modèles circulaires de ressources, de proposer des actifs à partager plutôt qu'à acquérir, à élargir au plus grand nombre l'accès à des produits ou des services ?

Pour que le modèle de l'entreprise à mission fasse la preuve de sa pérennité, il s'agit donc :

- d'élargir la notion de valeur
- d'innover radicalement dans son modèle commercial et de production

La proposition de valeur d'une entreprise à mission ne se limite pas à la seule définition de son offre (produit ou service) mais intègre une vision holistique de la valeur qui prend en compte le « service rendu » à la communauté ciblée. Cette communauté peut être les fournisseurs ou sous-traitants dans le cas d'un modèle qui repose sur une nouvelle répartition des richesses ou sur une plus grande traçabilité, les clients eux-mêmes dans le cas d'un modèle basé sur la

“ *Le sujet n'est plus de faire du profit pour pouvoir réinvestir dans des actions à impact positif, mais bien de concevoir de nouveaux modèles d'affaires qui maximisent l'impact social et environnemental, et ce faisant, maximisent le profit.* ”

**Pascal Demurger,**  
directeur général,  
MAIF

fonctionnalité ou d'un meilleur accès à des services vitaux, les partenaires locaux dans le cas de la revitalisation d'une aire géographique, les salariés de l'entreprise dans le cas de modèles d'intégration, etc. Cette valeur doit être intégrée dans le modèle, dans le fonctionnement de l'entreprise et perçue par les usagers et les clients (qui peuvent être les mêmes personnes ou des publics distincts).

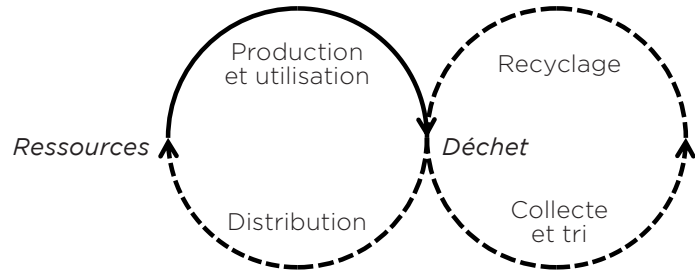
C'est à partir de cette définition plus large de la valeur que de nouveaux business models peuvent apparaître : des business circulaires qui s'appuient plus sur la réparabilité, la recyclabilité, le réemploi des services ou produits ; des modèles de la fonctionnalité, de l'usage, de la location ; des modèles s'appuyant sur l'éco-conception, des modèles d'alliances verticales (au sein de la même filières), trans-sectorielles ou trans-organisationnelles pour définir de nouveaux « marchés », etc.

L'alignement du modèle commercial et opérationnel sur la mission est porteur d'innovations radicales qui permettent aux entreprises la mettant en œuvre de bousculer leurs marchés et d'enrichir considérablement non seulement la proposition de valeur mais aussi la valeur perçue.

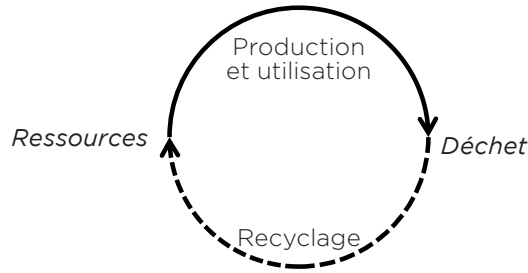
# EXEMPLES DE BUSINESS MODELS DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

© Rémy Lemoigne

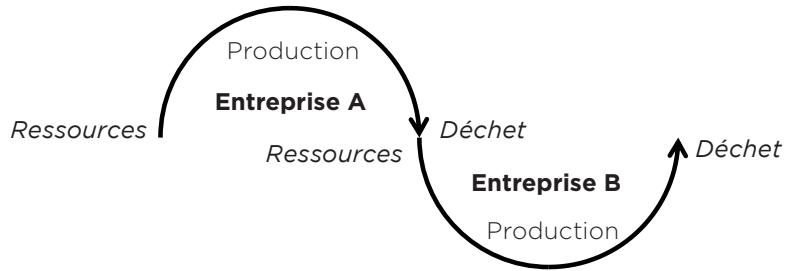
## Recyclage des matières en boucle longue



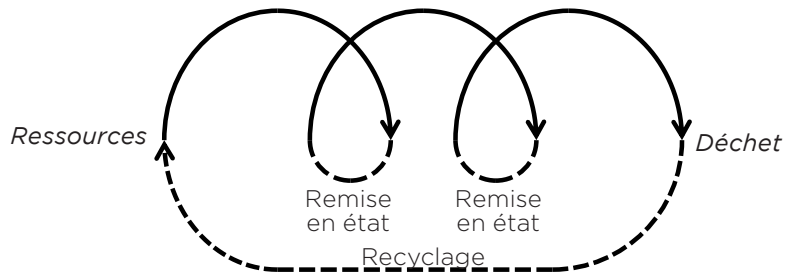
## Recyclage des matières en boucle courte



## Exploitation de symbioses industrielles (écologie industrielle)



## Prolongement de la durée de vie d'un produit



## Vente de l'usage d'un produit (économie de la fonctionnalité)



## Partage de l'utilisation d'un produit (économie collaborative)



## HOW-TO N° 7

# COMMUNIQUER SUR SA MISSION

Dans le brouhaha communicationnel des marques, les entreprises à mission sont en concurrence avec des entreprises dont le discours marketing revendique une mission, sans que celle-ci ne soit pour autant au cœur de leur fonctionnement. Comment alors faire valoir la particularité des « entreprises à mission » à travers leur marketing, leur communication et leur proposition de valeur au marché ?

Sur ce thème, la mission peut, là encore, constituer un bon phare. L'enjeu est de mettre l'accent sur les « impacts » de la mission, sur la contribution de l'entreprise à résoudre le problème identifié. La communication doit donc essentiellement être :

■ **éprouvée** : elle doit s'appuyer sur un ensemble de faits avérés, chiffrés ou par le biais de témoignages de tiers. Cela permet de légitimer la prise de parole de l'entreprise.

■ **transparente** : la mission étant constituée dans l'intérêt d'un groupe visé, la communication se doit d'être « honnête », et par la même ne pas dissimuler les éventuels freins ou échecs rencontrés par l'entreprise dans la poursuite de la mission. Cette transparence peut laisser entendre et voir les difficultés de l'entreprise avec pédagogie.

■ **collective** : à travers de laquelle s'expriment, librement, toutes les parties prenantes, ainsi que des experts, libérés de la parole « corporate ». Cette prise de parole peut être partagée avec d'autres acteurs du secteur ou d'autres membres de la filière. L'enjeu est de démontrer un impact qui déborde bien souvent des seuls clients ou salariés des entreprises.

■ **certifiée** : certaines entreprises peuvent juger utile d'entrer dans une démarche de certification afin d'appuyer leur communication (certification B Corp par exemple), c'est-à-dire mettre en place un processus d'amélioration continue de la réalité de son entreprise à mission validé par un tiers externe, qui puisse être opposable.

■ **symétrique** : la communication peut mettre en lumière des publics symétriques que sont les salariés, les clients et les fournisseurs afin de souligner que tous sont bien réunis autour de la même mission et qu'aucune de ces populations n'est laissée de côté dans la réflexion autour de la mission.



VEJA  
5 mai · 🌐

### SOLD OUT

De nombreux clients sont fâchés contre Veja. Très souvent, ils ne trouvent pas la paire qu'ils veulent, et nous écrivent : « Pourquoi cette paire est en rupture de stock ? Quand reviendra-t-elle ? » C'est comme ça depuis que nous avons lancé Veja. Comme nous n'avons pas de financiers ou de fonds d'investissement derrière l'entreprise, nous avons toujours eu une croissance organique. Pendant 10 ans, nous n'avons pas fait de soldes ou de promotions. Nous produisons toujours les Veja en série limitée. Quand nous lançons un nouveau modèle, nous ne faisons jamais de benchmark ou d'études de marché. Nous lançons simplement en courte série et observons la réaction du public. Nous ne travaillons pas comme les autres marques de baskets, nous produisons ce qui est raisonnable, nous ne faisons jamais de stock. La plupart du temps, nos nouveaux modèles sont en rupture de stock très rapidement, parfois en une heure, un jour, ou une semaine. Mais en évitant la surproduction, nous évitons aussi le Black Friday et les super soldes. C'est sans doute un ralentissement pour la croissance de Veja, mais cela ne nous dérange pas du tout. Parce que nous dirigeons Veja comme nos grands-parents l'auraient fait : nous marchons lentement, avec grand soin et beaucoup d'amour.



Exemple de communication Facebook  
Veja





## VADEMECUM

Pour s'y retrouver dans le gloubi-boulga conceptuel de l'entreprise engagée, nous avons rassemblé ici quelques définitions clés.

En collaboration avec

*My* Sezame

■ **B CORP** : label lancé en 2006 aux États Unis par l'ONG B Lab, qui consacre un engagement de plus de 3 ans de l'entreprise au service du bien commun. La certification est obtenue suivant un questionnaire exigeant et qualitatif de 200 questions portant à la fois sur la gouvernance, l'impact sociétal et environnemental.

Aujourd'hui, 3 000 entreprises sont labellisées dans 150 pays dont une centaine en France.

■ **BENEFIT CORPORATION** :

statut juridique américain protégeant les entreprises souhaitant inclure la société et l'environnement, en plus du profit, dans leur structure de gouvernance et de gestion. 36 États américains sur 50 ont adopté cette législation. La certification B Corp n'est pas nécessaire à l'obtention du statut de Benefit Corporation.

■ **CHANGEMENT CLIMATIQUE** :

correspond à une modification durable du climat au niveau planétaire due à une augmentation des concentrations de gaz à effet de serre dans l'atmosphère, attribuable à une activité humaine. Parmi les conséquences du changement climatique : la fonte des glaces, l'élévation du niveau de la mer, la perturbation des écosystèmes et l'augmentation de la fréquence et de l'intensité de phénomènes météorologiques extrêmes. Des situations qui peuvent donner lieu à des conflits, des disparitions de territoires et des déplacements de populations. Considéré comme l'un des plus grands défis de l'humanité, il peut constituer un point de consensus autour duquel transformer des modèles d'entreprise.

■ **DÉVELOPPEMENT DURABLE** :

le développement durable est

« un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs », citation de Mme Gro Harlem Brundtland, Premier Ministre norvégien (1987). En 1992, le Sommet de la Terre à Rio, tenu sous l'égide des Nations unies, officialise la notion de développement durable et celle des trois piliers (économie/écologie/social) : un développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable.

■ **ÉCONOMIE CIRCULAIRE** :

elle est une alternative crédible à l'économie linéaire. L'économie circulaire peut se définir comme un système économique d'échange et de production qui, à tous les stades du cycle de vie des produits, vise à augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources et à diminuer l'impact sur l'environnement tout en développant le bien-être des individus.

■ **ÉCONOMIE COLLABORATIVE** :

elle repose sur le partage ou l'échange entre particuliers de biens, de services, ou de connaissances, avec ou sans échange monétaire, souvent par l'intermédiaire d'une plateforme numérique de mise en relation. Cette économie de pair à pair répond à des phénomènes de sous-utilisation de biens et d'infrastructures en favorisant l'usage des biens plutôt que leur possession ; et bouscule l'incitation à la surconsommation de l'économie linéaire.

■ **ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ** :

elle consiste à remplacer la notion de vente du bien par celle de la vente de l'usage du bien, ce qui entraîne le découplage entre la valeur ajoutée créée et

la consommation d'énergie et de matières premières.

La mutualisation peut entraîner l'allongement de la durée de vie des produits et étirer le paradigme de l'économie linéaire.

■ **ÉCONOMIE LINÉAIRE** :

le modèle linéaire est le modèle économique dominant depuis la révolution industrielle et l'hégémonie des sociétés de consommation consistant principalement à extraire, produire, consommer et jeter. Ce paradigme non seulement met en péril les ressources naturelles en les surexploitant mais accroît la pollution de l'environnement en délaissant la fin de vie des biens matériels.

■ **ENTREPRENEURIAT**

**SOCIAL** : mouvement mondial encourageant une forme d'entrepreneuriat fondé sur l'innovation sociale et au service de l'intérêt général. Les entreprises en devenir ont une finalité principale sociale ou environnementale et réinvestissent la majorité de leurs bénéfices au profit de cette mission. En France, le mouvement de l'entrepreneuriat social dialogue avec la notion historique d'ESS.

■ **ESS** : Reconnue par la Loi du 31 juillet 2014, l'Économie sociale et solidaire (ESS) regroupe un ensemble de structures qui cherchent à concilier utilité sociale, solidarité, performance économique et gouvernance démocratique, avec pour ambition de créer des emplois et de développer une plus grande cohésion sociale. En 2015, ce secteur de l'économie française représentait 10,4% de l'emploi et 221 325 établissements. Il ne suffit pas pour une entreprise d'avoir une politique RSE pour faire partie de l'ESS : cette dernière répond à une définition juridique précise et à des conditions cumulatives,

dont la limitation des salaires et bonus (les bénéficiaires doivent être majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise).

■ **ESUS** : l'agrément Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (ESUS) permet aux entreprises de l'ESS de bénéficier d'aides et de financements spécifiques comme l'épargne salariale solidaire.

■ **FONDATION ACTIONNAIRES** : une fondation actionnaires désigne une fondation à but non-lucrative, propriétaire d'une entreprise industrielle ou commerciale : elle possède tout ou partie des actions et la majorité des droits de vote et/ou la minorité de blocage. Malgré son caractère doublement vertueux, ce modèle est largement méconnu en France, où les Laboratoires Pierre Fabre, et dans une moindre mesure l'Institut Mérieux, font figures d'exceptions.

■ **IMPACT INVESTING** : les investissements à impact sont des investissements qui couplent des objectifs de rendement financier à des objectifs d'impact social ou environnemental. Ils peuvent cibler des rendements visant à préserver le capital investi jusqu'à des rendements en ligne avec le marché.

■ **INNOVATION SOCIALE** : elle consiste à apporter des réponses nouvelles à des besoins sociaux (vieillesse, petite enfance, logement, santé, pauvreté, exclusion, etc.) peu ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, et concerne aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation ou de distribution.

■ **MISSION** : la mission, affirmation d'une utilité sociale de l'entreprise, explicite la contribution de l'entreprise à la société et la manière dont elle compte mettre sa capacité d'innovation au service d'enjeux sociaux et/ou environnementaux clairement désignés.

■ **ODD** : les Objectifs de Développement Durable désignent les 17 objectifs établis par les États membres des Nations unies pour éradiquer la pauvreté et protéger la planète. Ils constituent un cadre normatif universel sans équivoque, et enjoignent à la contribution des entreprises à leur réalisation.

■ **PARTIES PRENANTES** : connues en anglais sous le nom de stakeholders, les parties prenantes de l'entreprise regroupent l'ensemble de ceux qui participent à sa vie économique (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires), qui observent l'entreprise (syndicats, ONG), et qu'elle influence plus ou moins directement (société civile, collectivité locale). Les parties prenantes sont toutes les personnes ayant un intérêt dans les activités de l'entreprise.

■ **RAISON D'ÊTRE** : selon la loi Pacte, la raison d'être est le motif, la raison pour laquelle la société est constituée. Elle détermine le sens de la gestion et en définit l'identité et la vocation. À la différence de la mission, la raison d'être n'est pas nécessairement orientée vers la résolution d'un défi sociétal. En revanche, comme la mission, elle vise à unifier le management, les employés et les communautés dans une vision de long terme.

■ **RSE** : la responsabilité sociétale (ou sociale) des entreprises (RSE) est la prise en compte par celles-ci, sur une base volontaire, des préoccupations sociales et

environnementales dans leurs activités et dans leurs interactions avec les autres acteurs, appelés "parties prenantes".

■ **SOCIÉTÉ À MISSION** : définie par la Loi Pacte sous le terme de « société à mission », la qualité de société à mission est accordée à toute entreprise qui intègre sa raison d'être ainsi que les objectifs sociaux ou environnementaux qui y sont associés, dans ses statuts. Cette démarche engage les actionnaires à reconnaître la mission définie par l'entreprise. Un comité de mission, organe ad-hoc associant au moins un collaborateur, est chargé de suivre l'exécution de la mission. Les sociétés à mission sont l'équivalent français des Benefit Corporations américaines.

■ **TRANSITION ÉNERGÉTIQUE** : elle désigne le passage d'un système énergétique qui repose essentiellement sur l'utilisation des énergies fossiles, épuisables et émettrices de gaz à effet de serre, vers un bouquet énergétique dit décarboné. Parmi les principales énergies renouvelables, on trouve l'énergie solaire, l'énergie éolienne, l'énergie géothermique, l'énergie hydraulique... Un levier additionnel et fondamental pour réussir la transition énergétique : celui de la sobriété dans les usages, qui rend chacun acteur de cette transition.

# CONCLUSION



*Aux réflexions sur le statut et le rôle de l'entreprise dans nos sociétés sont venues se juxtaposer les cris d'alarmes des scientifiques et des experts sur l'état de notre planète et plus globalement, notre modèle de développement. De ces deux injonctions, il ressort que l'entreprise n'a plus le choix, elle doit se réinventer.*

*Se réinventer dans un contexte où l'État providence bat de l'aile et où l'entreprise doit prendre sa part dans la préservation du bien commun.*

*Se réinventer dans un contexte inédit de raréfaction des ressources, de déplétion de la biodiversité et de réchauffement inexorable de la planète.*

*Se réinventer dans un contexte où elle constitue un lieu de sociabilité, d'ancrage, de ressources et de vie pour de nombreux salariés.*

*Se réinventer enfin dans un contexte où elle représente un véhicule inégalé d'innovation, de créativité, d'agilité à même de proposer des imaginaires désirables.*

*À la croisée de ces tendances lourdes, la « société à mission » propose un vrai horizon pour redéfinir le fonctionnement de notre économie [et la mettre] au service des défis de la société. Elle est le fruit d'une incroyable conjonction de volontés entre les chercheurs, le législateur, les pouvoirs publics, les entrepreneurs et capitaines d'industrie, les actionnaires, les collaborateurs et les consommateurs. Elle dévoile la possibilité d'un modèle où la performance se jauge à la capacité de relever un défi social ou environnemental. Un modèle où l'actionnaire pense la rentabilité comme un moyen au service de cette mission. Un modèle qui plonge ses racines dans une histoire européenne du capitalisme et nous invite à penser l'avenir.*

*Si l'entreprise à mission se nourrit des expériences similaires menées aux États-Unis, s'appuie sur des démarches structurées et très avancées comme la certification B Corp, elle peut aussi poser le cadre d'un nouveau contexte européen du monde des affaires. Ce faisant, elle définirait les attributs de la compétitivité économique de demain : la capacité des entreprises à résoudre des problèmes de société, à innover pour proposer des modèles de préservation et de régénération de ressources, à attirer les talents et à inclure les laissés pour compte.*

*Il est encore trop tôt pour savoir si ce concept tiendra toutes ses promesses. Mais nous nous devons d'y travailler ensemble, décideurs, consultants, actionnaires, entrepreneurs, collaborateurs. Nous le savons, ce n'est ni par l'incantation, ni par le détournement que nous réussirons à le faire passer à postérité. C'est par la preuve que nous parviendrons à l'imposer, par la multiplication des exemples, que nous réussirons à faire des entreprises engagées dans cette voie, la nouvelle norme de l'économie.*

**Laurence Méhaignerie, Citizen Capital**  
**Armelle Weisman, Deloitte Développement Durable**

# Qui sommes-nous ?



Créée en 2008 par Laurence Méhaignerie et Pierre-Olivier Barennes, Citizen Capital est l'une des premières sociétés de gestion dédiée à l'investissement à impact en France. Elle accompagne des entrepreneurs qui s'appuient sur l'entreprise pour relever des défis sociaux ou environnementaux. La société investit dans des startups et PME dont la création de valeur stratégique se conjugue avec un impact social ou environnemental positif, parmi lesquelles figurent OpenClassrooms, Ulule, Certideal, Camif, Make.org ou encore Naskéo. Citizen Capital dispose de fonds apportés par des investisseurs institutionnels de premier plan ainsi que des entrepreneurs et dirigeants de fonds de capital-investissement. Fortement impliquée dans l'émergence de l'entreprise à mission, Citizen Capital a par ailleurs contribué à la naissance de la Communauté des entreprises à mission.

## Deloitte.

Deloitte  
Développement  
Durable

Deloitte Développement Durable accompagne les organisations dans les grandes transitions actuelles – environnementales, sociales, sociétales et de gouvernance – dans une perspective de développement durable. Afin de faire de ces transitions une opportunité pour ses clients, l'équipe s'inscrit dans une double perspective d'intégration du développement durable au cœur des modèles économiques et du fonctionnement des organisations, et de création de valeur partagée par l'ensemble des parties prenantes, sur le long terme. Deloitte Développement Durable intervient dans ce contexte auprès d'acteurs publics et privés dans l'objectif de faciliter :

- le questionnement de leurs modèles économiques et la formalisation de leurs stratégies ;
- l'évolution de leurs organisations, fonctionnements et offres ;
- l'amélioration de leurs modes de production et chaînes d'approvisionnement ;
- la conception ou la fiabilisation de leurs outils de pilotage et de reporting.

Notre équipe est composée en France de 100 personnes aux profils variés (ingénieurs, agronomes, chimistes, économistes, sociologues, communicants, lobbyistes, juristes...), et rassemble plus de 900 consultants à travers notre réseau international.

### Remerciements et crédits :

Nous tenons à remercier l'ensemble des nombreux contributeurs de cet ouvrage. En particulier : Blanche Segrestin et Kevin Levillain des Mines ParisTech, Elisabeth Laville, fondatrice d'Utopies, et la Communauté des entreprises à mission, sans qui ce travail n'aurait pas démarré.

Merci à Marie Ranjanoro, Loreley Mac Donald, collaboratrices de Citizen Capital, et à Rafael Basciano, Loïc Le Guillou, Guylaine Defail, Thierry Puisieux et Pauline Pigott, collaborateurs de Deloitte Développement Durable. Et enfin, une dédicace toute spéciale à Hortense Pruvost de Deloitte Développement Durable qui a permis, grâce à son travail, son engagement et sa pugnacité, à ce guide de voir le jour.

Crédits photos et illustrations : Shutterstock, droits réservés

Impression : S2E Impressions

# Pour aller plus loin...

Bibliographie de l'entreprise à mission :

- Blair & Stout 1999, ***A Team Production Theory of Corporate Law***
- Cohen, 2019, ***La Société à mission***
- Demurger, 2019, ***L'Entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle sera politique ou ne sera plus***
- Favereau 2014, Entreprises, ***La Grande déformation***
- Favereau & Roger 2015, ***Penser l'entreprise***
- Greenfield 2008, ***The Failure of Corporate Law***
- Lan & Heracleous 2010, ***Rethinking Agency Theory: the View from the Law***
- Lazonick 2014, ***Profit with Prosperity***
- Levillain 2015, ***Les Entreprises à mission***
- Lyon-Caen & Urban 2012, ***La Crise de l'entreprise et de sa représentation***
- Mac Cormac & Haney 2012, New Corporate Forms, ***One Viable Solution to Advancing Environmental Sustainability***
- Margolis & Walsh 2003, ***Misery Loves Companies***
- Robé 1999, ***L'Entreprise et le droit***
- Segrestin et al., 2015, ***La Société à objet social étendu***
- Segrestin & Hatchuel, 2012, ***Refonder l'entreprise***
- Segrestin & Levillain 2018, ***La Mission de l'entreprise responsable : principes et normes de gestion***
- Segrestin, Roger & Vernac 2015, ***L'Entreprise point aveugle du savoir, Cerisy***
- Segrestin, Roger & Vernac 2018, ***Gouvernement, participation et mission de l'entreprise, préface de Jean-Dominique Sénard***



**CITIZEN**  
CAPITAL

**Deloitte.**