HAL open science

Raison d'Être et Société à Mission

Jérémy Lévêque, Armand Hatchuel

To cite this version:

Jérémy Lévêque, Armand Hatchuel. Raison d'Être et Société à Mission. 2019. hal-03187186

HAL Id: hal-03187186

https://minesparis-psl.hal.science/hal-03187186v1

Submitted on 31 Mar 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LES GROUPES DE TRAVAIL DE LA COMMUNAUTÉ

RAISON D'ÊTRE ET MISSION

DEUX NIVEAUX D'AMBITION POUR UNE DYNAMIQUE D'ENGAGEMENT

GROUPE DE TRAVAIL #1

DÉCEMBRE 2019

COMMUNAUTÉ DES ENTREPRISES À MISSION

RAISON D'ÊTRE ET MISSION

Les notions de raison d'être et de mission, introduites par la loi PACTE en mai dernier, ont fait couler beaucoup d'encre dans la sphère médiatique et le secteur privé, en ce qu'elles réinterrogent la finalité même des entreprises. Aujourd'hui, la compréhension de ces concepts, et leur mise en œuvre dans les entreprises restent encore largement à éclairer et investir. C'est l'articulation entre ces 2 concepts qui nous a réunis dans ce groupe de travail.

Ainsi, notre intention n'a pas été de proposer un guide méthodologique pour formuler sa raison d'être ou sa mission, ni de recenser les critères qui permettraient d'objectiver la crédibilité de sa formulation.

Raison d'être et mission - Du point de vue de l'entreprise, quels sont les points de différence ou de concordance entre les notions de raison d'être et de mission ? Quelle est la valeur apportée par cette distinction ? Quels sont les freins et les leviers perçus aujourd'hui par les entreprises sur ces deux notions et qui motivent leurs choix ?

À partir des expériences et des convictions de chacun d'entre nous, nous nous sommes plutôt attachés à explorer et à caractériser les démarches associées à ces 2 concepts. Nos réflexions ont donc concerné des entreprises existantes qui s'interrogent sur la transformation de leur modèle en se dotant d'une raison d'être ou en devenant entreprise à mission. Nous sommes par ailleurs conscients de la temporalité dans laquelle nous avons réfléchi : il s'agit de notre compréhension du moment, quelques mois après la promulgation de la loi, alors que nombre d'entreprises sont encore au début de leurs travaux. Les conclusions que nous proposons ici seront certainement enrichies et complétées à mesure que les entreprises exploreront ce nouveau champ.

Les échanges qui ont animé nos séances de réflexion, d'avril à juin 2019, ont progressivement fait émerger une conviction partagée : le modèle conceptuel de la raison d'être et de la mission propose finalement le même horizon, la raison d'être pouvant être appréhendée comme une étape vers la mission (qui est notamment constituée d'une raison d'être inscrite dans les statuts et d'engagements suivis et mesurés). En d'autres termes, il s'agit bien d'une dynamique progressive pour laquelle le début du chemin est le même. Nous avons ainsi articulé notre propos en 2 parties :

- Le cadre conceptuel commun à la raison d'être et à la mission
- L'ambition de la société à mission à travers ses particularités

Enfin, nous tenions à rappeler ici que la Communauté des Entreprises à Mission croit en l'horizon de la mission, car, face à l'ampleur des défis sociaux et environnementaux, il s'agit selon nous d'un modèle qui propose un cadre permettant aux entreprises une intensité d'engagement et de contribution sociétale plus forte, en levant une partie des difficultés de la raison d'être (consolidation du cadre juridique, protection du dirigeant vis à vis de nouveaux actionnaires, …).

Bonne lecture !
Les membres du Groupe de Travail #1

SOMMAIRE

Les contributeurs du Groupe de Travail

1. Le contexte de notre réflexion : un nouveau cadre réglementaire
2. Le fait nouveau : une loi incitative, qui respecte les singularités
3. La problématique explorée : raison d'être et mission
4. Le cadre conceptuel commun à la raison d'être et à la mission
   - a | Un travail d'introspection
   - b | Un temps nécessaire de maturation et d'itération
   - c | Un acte de leadership incarné par le(s) dirigeant(s) et conforté par le collectif
   - d | L'expression d'une radicalité au service de l'innovation
   - e | L'ouverture à son écosystème
   - f | L'authenticité avant la communication
5. L'ambition de la société à mission à travers ses particularités
   - a | Les 4 marqueurs de la société à mission
   - b | Une nouvelle forme de gouvernance ouverte
   - c | La mise en tension induite par la transparence
   - d | La protection du projet d'entreprise et un dialogue actionnarial renouvelé

La Communauté des Entreprises à Mission et les principes des Groupes de Travail

Remerciements à nos relecteurs critiques

LES CONTRIBUTEURS DU GROUPE DE TRAVAIL

LES CONTRIBUTEURS ENTREPRISES

« La définition d'une raison d'être est un exercice aux bénéfices multiples. En particulier, la raison d'être donne du sens à cette forme de contrat moral qui lie des femmes et des hommes autour d'une activité économique, en précisant la façon dont l'entreprise se voit ou dont elle se veut. Inscrite dans les statuts, la raison d'être devient alors un puissant révélateur de l'engagement RSE de l'entreprise et de sa maturité dans ce domaine. »

Hervé CASTERMAN
Directeur Environnement, Groupe Engie

« Dirigeant engagé, Pascal a démontré depuis 10 ans à la tête de la MAIF qu'agir en faveur d'un mieux commun général nourrit également la performance de l'entreprise. La MAIF est en passe de devenir la 1ère grande « société à mission » de France, à travers un projet collectif centré sur l'attention sincère portée à l'autre et au monde. Ses convictions, Pascal en fait un livre manifeste, « L'entreprise du XXIe siècle sera politique ou ne sera plus », appelant à un changement radical de notre conception de l'entreprise et de son rapport à la Société. »

Pascal DEMURGER
Directeur général, MAIF

« L'engagement dans une démarche d'entreprise à mission est une évolution naturelle pour le fonds à impact ENGIE Rassembleurs d'Energies. Il inscrit nos objectifs de croissance partagée dans notre ADN et entérine notre caractère innovant au sein du Groupe. »

Loïc DE FONTAUBERT
Directeur des investissements, Fonds ENGIE Rassembleurs d'Energies

« Nous avons pris beaucoup de plaisir à mener cette réflexion collective sur des thèmes aussi essentiels que l'identité de l'entreprise, son écosystème, sa contribution sociétale, sa stratégie long terme... Nous avons été portés par la conviction de participer à ouvrir le chemin à une nouvelle forme d'entreprise, promise à un grand développement dans le paysage économique de demain. »

Anne MOLLET
Directrice générale déléguée, Perl

« En paraphrasant Blaise Pascal on pourrait dire que la raison d'être a ses raisons que la raison ne connaît pas ! La raison d'être est aussi une « utopie » pour l'entreprise, un moteur pour avancer vers un idéal qui peut rassembler large : les salariés évidemment mais aussi toutes les parties prenantes. On peut l'expliquer, l'argumenter mais elle porte en elle une part qui transcende chaque individu. Quelque chose qui échappe au "raisonnable". »

Pascal RUFFENACH
Président du directoire, Bayard Presse

LES CONTRIBUTEURS SCIENTIFIQUES

« Dans ces groupes de travail, il faut conserver une attention particulière au dialogue nourri entre praticiens et chercheurs. Un des rôles du conseil scientifique étant d'apporter réflexivité et retour critique aux productions de la Communauté. »

Armand HATCHUEL
Professeur et chercheur en sciences de gestion et en théorie de la ParisTech, Université PSL conception à Mines, Directeur adjoint Centre de gestion scientifique

« L'opportunité de pouvoir assister à ces débats donne à voir le type de préoccupations que les dirigeants engagés dans ces démarches peuvent avoir : leurs interrogations, les difficultés auxquelles ils ont dû faire face, et les espoirs qu'ils font porter à cette évolution du cadre de droit. Aussi, l'émergence de toutes ces initiatives et leur variété constitue pour la recherche un formidable terreau, et participe activement à nourrir nos modèles théoriques sur la raison d'être et les entreprises à mission.

Jérémy LÉVÊQUE
Chercheur, Mines ParisTech

LES CONTRIBUTEURS CONSEILS

« Lorsque des acteurs économiques décident de repenser leur modèle à l'aune de leur contribution sociétale, ces pionniers font le pari que l'entreprise de demain contribuera au bien commun, ou ne sera plus. En accompagnant les réflexions de ces dirigeants, nous souhaitons faire vivre l'une des missions de la Communauté que nous avons initiée : éclairer ces chemins toujours singuliers et inspirer pour accélérer le mouvement. »

Anne-France BONNET
Présidente, Nuova Vista

« En accompagnant depuis 15 ans de nombreuses entreprises sur ce sujet de la raison d'être, j'ai pu mesurer combien la raison d'être fondée sur la singularité est un formidable levier d'innovation, d'impact sociétal et de performance durable. »

Jean-Noël FELLI
Associé Fondateur, Balthazar

LES ANIMATEURS

« Une entreprise alignée sur sa raison d'être est à la fois plus performante et plus épanouissante. En accompagnant les entreprises sur ce chemin, je suis convaincue que nous pouvons redonner du sens et des repères aux collaborateurs, voire même, allons jusque-là, réenchanter le travail ! »

Claire VACHEZ
Manager, Balthazar

« Je partage et accompagne au quotidien la vision d'entrepreneurs responsables et engagés qui mettent, avec sincérité, l'impact au cœur de la raison d'être de leur entreprise. Car je crois en un modèle réconciliant performance économique, sociétale et environnementale pour attirer les talents, les consommateurs et les investisseurs. C'est le sens de l'histoire, et les pionniers d'aujourd'hui seront la norme de demain ! »

Odile BRONDY
Dirigeante, OFB Conseil

1

LE CONTEXTE DE NOTRE REFLEXION :

un nouveau cadre réglementaire pour redéfinir et réinventer l’entreprise

Bruno Le Maire lançait en octobre 2017 en France le projet PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation de l'Entreprise), pour donner aux entreprises un nouveau cadre et les leviers pour innover, se transformer, grandir et créer des emplois.

Ce vaste chantier consultatif a permis d'aborder sept champs de réflexion parmi lesquels figuraient le partage de la valeur et l'engagement sociétal de l'entreprise, avec deux objectifs :

- Consacrer la contribution des entreprises à l'intérêt collectif et au bien commun, et préciser leur rôle dans la réponse aux défis sociétaux et environnementaux contemporains ;
- Réconcilier les Français avec l'entreprise.

Sur ce sujet, et s'appuyant sur dix ans de travaux de recherche (en particulier ceux de Mines ParisTech) et le Rapport Notat-Senard, la stratégie adoptée par le législateur a été de proposer une évolution normative puissamment symbolique pour toutes (1) les entreprises, et d'offrir des options (2)(3) pour que celles qui le souhaitent puissent aller plus loin.

Fait suffisamment rare pour en mesurer la portée, ces réflexions ont également abouti à une évolution du code civil, afin d'y modifier la définition de l'entreprise.

Les articles 169 et 176 ont été votés le 11 avril 2019, après plusieurs mois de concertations et de débats parlementaires,

Les 3 niveaux de contribution proposés par la loi PACTE
À partir de la structure de la loi, ne constitue pas un guide méthodologique

Source : schéma extrait de l'étude « L'entreprise à mission : 10 bonnes raisons d'y aller », Nuova Vista, mai 2019

- (1) L'article 1833 du Code Civil est complété par l'alinéa suivant : « La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ».

  Il affirme que les sociétés ne sont pas gérées dans l'intérêt de personnes particulières, mais dans leur intérêt autonome et dans la poursuite des fins qui leur sont propres. La mention des enjeux sociaux et environnementaux permet de préciser que tout dirigeant devrait s'interroger sur ces enjeux et les considérer avec attention, dans l'intérêt de la Société, à l'occasion de ses décisions de gestion.

- (2) L'article 1835 du Code Civil est complété par l'alinéa suivant : « Les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité. ».

  Cette notion de raison d'être vise à rapprocher les chefs d'entreprise et les entreprises avec leur environnement de long terme. Cet article incite ainsi, sous la forme d'un effet d'entraînement, les sociétés à ne plus être guidées par une seule « raison d'avoir », mais également par une raison d'être, forme de doute existentiel fécond permettant de l'orienter vers une recherche du long terme.

- (3) Le cadre optionnel de la « société à mission » introduit les articles L.210-10 à L.210-12 dans le Code du Commerce.

  Cette nouvelle « qualité » vient entériner un engagement volontaire qui fait l'objet d'une inscription dans les statuts et pour lequel la notion de résultat est plus présente. Cette innovation juridique, qui valorise l'engagement sans enfreindre la liberté d'entreprendre et sans renoncer au profit, peut être adoptée par tout type d'entreprise (secteur, taille, statut). A la différence des entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), aucun avantage fiscal ne vient encourager son adoption.

La loi PACTE entérine un changement majeur, en modifiant la définition de la société dans le droit. Au-delà, elle introduit une dimension inédite : celle de la finalité de l'action de l'entreprise, invitée à s'interroger sur son essence profonde et sur sa vocation. Une fois établi, ce nouveau cadre théorique mérite d'être investi et expérimenté : comment les entreprises vont-elles s'en saisir ?

La Communauté des Entreprises à Mission est née de ce questionnement : c'est un écosystème qui fédère les personnes, physiques et morales, intéressées à s'engager sur ce chemin, et qui contribue à une triple mission : rassembler et mobiliser ; documenter et caractériser ; promouvoir et éclairer.

2

LE FAIT NOUVEAU :
une loi incitative qui respecte les singularités

L'innovation apportée par les articles 169 et 176 de la loi PACTE tient plus à son architecture qu'à son objet.

En effet, faire des acteurs économiques des contributeurs actifs à la résolution des grands enjeux sociétaux contemporains est une préoccupation croissante depuis plus de 20 ans. Les politiques de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), de plus en plus affirmées et étendues, en sont la preuve. La loi vient simplement confirmer cette vision de l'entreprise dans notre paysage économique, académique et politique français.

L'architecture de la « contribution à l'intérêt collectif » à 3 niveaux est, elle, plus inattendue et a d'ailleurs fait l'objet de nombreuses polémiques :

- Des articles de loi qui feraient peser un risque juridique et contentieux sur les entreprises (pour les niveaux 1 et 2) ;
- À l'inverse (ce qui est en soi un signal intéressant), une « qualité » qui n'engagerait pas suffisamment les entreprises (pour le niveau 3).

Ces polémiques ne doivent pas masquer la réelle innovation, qui consiste de notre point de vue à positionner les acteurs dans un chemin incitatif et dynamique qui les amène à toujours regarder vers le haut.

Par ailleurs, le législateur ne précise ni la méthode ni les enjeux sociétaux à résoudre. Le cadre proposé laisse des marges de manœuvre aux entreprises : chacune d'entre elles se met en chemin avec ses parties prenantes, et fait émerger progressivement sa raison d'être ou sa mission, ancrée sur des principes et une contribution sociétale qui lui est propre. Il y a donc différents cheminements possibles selon les entreprises. Au-delà de la norme et de la RSE (une RSE induite désormais par la nouvelle définition de la société), la loi appelle des choix spécifiques et singuliers portés au plus haut niveau de l'entreprise.

3

LA PROBLÉMATIQUE EXPLORÉE :

raison d’être et mission

Le sujet qui nous a réuni dans ce Groupe de Travail est directement issu de cette architecture à 3 niveaux. *RAISON D'ÊTRE ET MISSION - Du point de vue de l'entreprise, quels sont les points de différence ou de concordance entre les notions de raison d'être et de mission ? Quelle est la valeur apportée par cette distinction ? Quels sont les freins et les leviers perçus aujourd'hui par les entreprises sur ces 2 notions et qui motivent leurs choix ?*

Les échanges qui ont animé nos séances de réflexion ont progressivement fait émerger une conviction partagée : le cadre conceptuel de la raison d'être et de la mission est le même, seule la dimension juridique diffère, même si cette dimension change tout du point de vue de l'ambition et de l'engagement. En d'autres termes, il s'agit bien d'une dynamique progressive pour laquelle le début du chemin est le même.

- Une raison d'être sans les leviers pour la faire exister n'est pas une raison d'être…

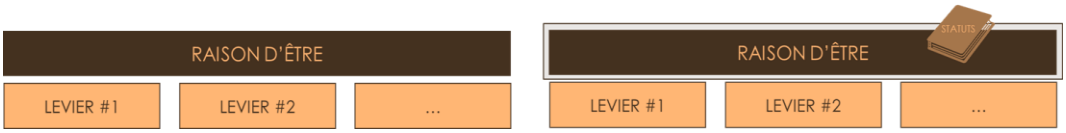
  Il suffit de noter que la raison d'être - qui explicite l'identité et la vocation de l'entreprise, qui éclaire son passé et son futur (nous proposons dans le chapitre suivant un décryptage plus détaillé de ce concept) - est, selon la loi, « *constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité.* » (Article 1835 du Code Civil).

  En sous-jacent, il est donc clair que la raison d'être ne se limite pas à une intention, mais est bien une dynamique pensée avec les leviers pour l'alimenter.

  Loin de se limiter à une signature de marque ou à un slogan de projet d'entreprise, la raison d'être doit

  - S'appuyer sur ce qui fonde son essence, expliciter son rôle dans la société, sa pérennité et en même temps ;
  - Intégrer (dans son élaboration comme dans sa formulation) les leviers, les engagements, ou encore les principes d'activation ou d'alignement, qui permettent de la matérialiser dans l'activité de l'entreprise, et qui induisent les moyens à mettre en œuvre pour la réaliser.

  L'inscription statutaire demeure ensuite une étape importante : le contexte actionnarial est-il favorable au projet construit collectivement ? Certaines organisations se dotent d'une raison d'être, sans aller jusqu'à l'inscrire dans les statuts.



- La mission est une raison d'être qui revendique une recherche de contribution sociétale positive, via des engagements explicites, irréversible car ancrée dans les statuts.

  Là encore, relisons le texte de loi. Une société à mission est une entreprise « *dont les statuts précisent une raison d'être et un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la*

société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité. » (Article 1835 du Code Civil).

La mission serait donc une raison d'être qui revendique de façon affirmée la recherche d'une contribution sociétale positive. À la différence de la société à raison d'être, la société à mission inscrit dans ses statuts non seulement sa raison d'être mais également les engagements associés, ainsi que les moyens qu'elle entend affecter dans la réalisation de son activité. Et, comme nous le verrons plus loin, la société à mission se dote d'un Comité de mission pour l'accompagner sur le chemin de sa mission, et s'engage à communiquer en transparence sur ses avancées et ses difficultés. De plus, un organisme tiers indépendant est chargé de la vérification de l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux.

4

LE CADRE CONCEPTUEL COMMUN À LA RAISON D’ÊTRE ET À LA MISSION

a | Un travail d'introspection

Si la loi PACTE ne donne pas de définition précise de la raison d'être, l'exposé des motifs du projet de loi oppose la raison d'être à la « raison d'avoir » et indique qu'elle constitue pour l'entreprise « une forme de doute existentiel fécond permettant de l'orienter [l'entreprise] vers une recherche du long terme ». Elle peut ainsi avoir « un usage stratégique en fournissant un cadre pour les décisions les plus importantes », voire un cadre utile pour guider les choix face à des questions que la stratégie affichée par l'entreprise ne permettrait pas d'éclairer. À la manière « d'une devise pour un État, la raison d'être pour une entreprise est une indication, qui mérite d'être explicitée, sans pour autant que des effets juridiques précis y soient attachés ».

Dans le Rapport Notat-Senard, la raison d'être exprime « ce qui est indispensable pour remplir l'objet de la société. Elle permet de ramasser en une formule ce qui donne du sens à l'objet collectif qu'est l'entreprise. Elle est un guide pour déterminer les orientations stratégiques de l'entreprise et les actions qui en découlent. Elle constitue un retour de l'objet social au sens premier du terme, celui des débuts de la société anonyme, quand cet objet était d'intérêt public ».

En observant également les raisons d'être définies par un certain nombre d'entreprises et en analysant le travail effectué au sein des entreprises membres de la Communauté, nous pouvons poser le fait que la raison d'être répond à la fois :

- À un <u>questionnement fondamental</u> quant au pourquoi de l'existence même de l'entreprise et au risque de sa mortalité
    - Pourquoi existe-t-elle et pourquoi existera-t-elle encore dans 50 ans ?
    - En quoi est-elle utile à son écosystème et à la Société toute entière ?
- À une <u>projection</u> quant à l'avenir et l'orientation du destin de l'entreprise, la mettant ainsi en mouvement et en tension
    - Qui sera-t-elle demain ?
    - Quelle sera sa contribution à son écosystème et à la Société toute entière ?

Réfléchir et répondre à ces questions n'est ni un exercice facile, ni un exercice habituel pour les entreprises :

- Cela nécessite à la fois d'aller puiser en profondeur, au cœur de l'organisation et de son ADN, de revenir sur son histoire et ce qui l'a construite au fur et à mesure du temps, d'analyser ses valeurs et son élan fondateur d'origine, pour ainsi identifier progressivement ce qui la rend singulière.
- La projection est également un travail qui diffère des traditionnels exercices de prospective, de construction de la stratégie et des business plans. Cela nécessite de se placer sur un temps long puisque la raison d'être doit être durable dans le temps et se traduire par des engagements qui peuvent évoluer avec l'environnement, tout en intégrant le spectre large de l'ensemble de ses parties prenantes.

À l'instar du travail qu'un individu peut réaliser sur lui-même afin de se connaitre profondément, identifier la raison d'être de l'entreprise est un exercice d'archéologie, de décryptage et de questionnement existentiel qui va aller chercher au cœur de l'organisation ce qui la constitue de manière essentielle et ce qui la motive intrinsèquement. Pour les entreprises et ses dirigeants, c'est une démarche qui peut se révéler inconfortable en venant secouer des certitudes, en faisant remonter des nœuds et des tensions.

b | Un temps nécessaire de maturation et d'itération

Ce travail d'introspection est nécessairement long et requiert également des temps de maturation et d'itération, pour faire émerger et pour faire prendre progressivement conscience que ce qui était jusque-là totalement intériorisé et de l'ordre de la normalité, peut en fait être tout à fait singulier.

Remonter l'histoire de l'entreprise, aller déceler les tournants, les décisions, les paroles, les écrits, les événements (réussites ou échecs) qui ont marqué l'organisation, faire parler ceux qui la vivent au quotidien ne peut se faire le temps d'un atelier. C'est une recherche, une plongée dans l'organisation qu'il est ensuite nécessaire de digérer, de discuter, pour prendre du recul et en distinguer les pépites et les points saillants.

Ce travail d'introspection est par ailleurs cadencé par des itérations entre la définition de la raison d'être et celle de ses leviers pour la faire vivre (les engagements) pour garantir que la raison d'être est à la fois singulière et réelle (Cf paragraphe 4f « L'authenticité avant la communication »).

Ainsi cette phase incontournable requiert du temps, un processus itératif dont la durée ne peut être écourtée sans risquer de passer à côté de l'essentiel.

c | Un acte de leadership incarné par le(s) dirigeant(s) et conforté par le collectif

Si le décryptage et l'identification des ingrédients clés de la raison d'être nécessite d'aller chercher auprès de ceux qui vivent l'entreprise (collaborateurs, clients, partenaires…), son expression et sa formulation finale est in fine le fruit d'un travail réalisé par un cercle plus restreint, centré autour du ou des dirigeants.

C'est en effet l'équipe dirigeante qui construit et assume la vision long terme de l'entreprise, et incarne légitimement la raison d'être au plus haut niveau de l'entreprise. C'est par ce portage qu'elle pourra être partagée et infuser l'ensemble de l'organisation, ce qui est particulièrement important pour les entreprises de grande taille et/ou réunissant des collaborateurs de cultures très différentes.

La raison d'être est également là pour autoriser le dirigeant à une certaine forme de radicalité et d'audace dans son exercice quotidien, pour légitimer des prises de décisions moins orthodoxes et l'exploration de nouveaux champs.

Ainsi, la formulation de la raison d'être peut s'assimiler à un acte de souveraineté du ou des dirigeants, qui s'accompagne d'une dimension collective et collaborative dans sa phase de décryptage, pour intégrer la voix et les perceptions de tous ceux qui la vivent. En effet, c'est par l'activation de l'intelligence collective et en mobilisant la multitude de parties prenantes internes (équipe projet, collaborateurs, équipe dirigeante) mais aussi externes (clients, partenaires…) que vont émerger les éléments constitutifs de la raison d'être. Cependant, cette vision de la formulation de la raison d'être peut ne pas s'adapter à toutes les organisations. En effet, la formulation de la raison d'être peut-être encore plus collégiale et donc vécue comme un abandon du pouvoir du dirigeant, qui n'est plus le seul arbitre des contradictions auxquelles fait face l'entreprise.

d | L'expression d'une radicalité au service de l'innovation

Une fois le travail de décryptage réalisé, l'organisation peut alors faire le tri dans ces pratiques entre :

- Ce qui est consolidé et légitimé par la raison d'être ;
- Ce qui existe et doit être renforcé ;
- Ce qui n'est pas en cohérence et doit être redéfini ou faire l'objet de renoncements ;
- Ce qui est nouvellement accessible grâce à la raison d'être.

Sur ce dernier point et de manière presque paradoxale, le travail de décryptage, en venant décoder le socle essentiel de l'organisation, peut permettre d'ouvrir de nouvelles portes. Les dirigeants, en prenant conscience des fondamentaux de leur organisation, peuvent alors envisager des champs ou des activités jusque-là inexplorés mais qui vont en fait renforcer la raison d'être et lui apporter de nouvelles preuves concrètes.

Affirmer la raison d'être et les engagements associés permet ainsi de réinterroger la direction prise et de construire une nouvelle colonne vertébrale autour de laquelle faire pivoter l'entreprise.

Au-delà du questionnement fondamental auquel il répond, le socle constitutif de la raison d'être et des engagements est également une projection quant à l'avenir et à l'orientation du destin de l'entreprise, un levier d'innovation pouvant ouvrir vers de nouveaux marchés et s'adresser à de nouveaux clients.

C'est ainsi une autorisation à une forme de radicalité d'autant plus assumée par les dirigeants ou les collaborateurs qu'ils sont forts de la légitimité offerte par la raison d'être de leur organisation.

e | L'ouverture à son écosystème

Revenir à la raison d'être et aux engagements associés permet de réinterroger la place qu'occupe l'entreprise vis-à-vis de son écosystème et de la Société. L'exercice permet ainsi d'élargir le spectre et de sortir d'une vision centrée sur l'interne, les clients et les partenaires directement concernés par l'activité pour envisager des acteurs appartenant à des domaines qui étaient jusqu'ici hors du champ de vision.

Le questionnement engendré interroge également la contribution de l'entreprise vis-à-vis de cet écosystème large pour ainsi définir les impacts positifs recherchés (économiques, sociaux, environnementaux) auprès de chacune des parties prenantes, internes et externes.

f | L'authenticité avant la communication

L'exercice de formulation est particulièrement exigeant puisque chaque mot doit contenir et exprimer la richesse de la raison d'être et signifier la singularité de l'entreprise. Cet exercice comporte un piège important car on peut naturellement avoir tendance à vouloir tout de suite exprimer la raison d'être de manière percutante et ainsi tomber dans le travers d'une recherche de slogan ou de « punchline » qui fera mouche.

La raison d'être est d'abord un objet qui se travaille pour refléter la richesse et le sens. Bien souvent, cette richesse aboutit à une écriture de phrases lourdes (voire très longues) qui seront par la suite retravaillées pour en extraire les éléments de communication, pour partager la raison d'être à l'externe ainsi que pour l'intégrer dans les textes juridiques.

5

L’AMBITION DE LA SOCIÉTÉ À MISSION À TRAVERS SES PARTICULARITÉS

a | Les 4 marqueurs de la société à mission

Source : schéma extrait de l'étude « L'entreprise à mission : 10 bonnes raisons d'y aller », Nuova Vista, mai 2019

b | Une nouvelle forme de gouvernance ouverte

Le Comité de mission introduit l'expérimentation d'une nouvelle forme de gouvernance ouverte. Pour accomplir une mission qui dépasse les parties prenantes classiques de l'entreprise (actionnaires et collaborateurs), pour réussir à inverser la donne (une finalité de l'entreprise qui n'est plus seulement orientée par les intérêts de ses parties prenantes, mais par l'accomplissement de sa mission) ; la société à mission invente et met en place un nouvel organe dédié à l'évaluation de ses stratégies.

Ce Comité de mission peut remplir un double rôle :

- Être le garant du respect de la mission et des engagements, au regard des moyens qui sont octroyés pour leur réalisation ;
- Challenger et nourrir les réflexions stratégiques de l'entreprise en apportant de nouveaux points de vue.

c | La mise en tension induite par la transparence

En adoptant la qualité de société à mission, l'entreprise s'auto-engage à délivrer un niveau de transparence élevé pour ses parties prenantes, et évite ainsi tout risque de dérive vers le « mission washing ». La révocabilité de cette qualité, ainsi que la vérification de l'exécution des objectifs par un organisme tiers indépendant en sont d'ailleurs des garde-fous.

Au-delà, cette qualité permet à l'entreprise de construire un cadre constructif d'échange et de partage, dans un esprit de transparence et de confiance avec son Comité de mission. Elle lui communique l'ensemble des informations lui permettant d'évaluer le suivi de l'exécution de la mission et de présenter un rapport joint au rapport de gestion. Ces « alliés critiques », alors embarqués dans le projet de l'entreprise, cheminent à ses côtés pour la faire progresser dans l'atteinte de ses engagements.

d | La protection du projet d'entreprise et un dialogue actionnarial renouvelé

Les modèles d'entreprise à raison d'être et de société à mission institués par la loi PACTE sont issus des travaux menés par les Mines ParisTech et le collège des Bernardins. Ces travaux visent à proposer des solutions pour corriger les biais engendrés par la prédominance du modèle actionnarial sur le modèle managérial : au fur et à mesure du temps, le système de gouvernance des entreprises a renforcé le pouvoir de coercition des actionnaires sur le management (corporate governance), de telle façon que l'objectif principal des entreprises est avant tout de maximiser la valeur récupérée par les actionnaires. À l'inverse, les travaux ont démontré que, dès son origine, l'entreprise n'est pas qu'un agent économique et que travailler sur la mission de l'entreprise est avant tout un enjeu d'innovation et de pérennité.

Le modèle de l'entreprise à raison d'être de la loi PACTE (deuxième étage) ne résout pas le problème initial puisqu'il maintient la prédominance des actionnaires engendrée par le modèle actionnarial, mais il est un niveau intermédiaire, une brèche créée par la loi pour engager un mouvement. En effet, pour les dirigeants qui souhaitent impulser une dynamique mais qui se trouvent contraints par leur actionnariat (particulièrement vrai pour les grandes entreprises à actionnariat flottant), ou pour une entreprise qui souhaite attirer un autre type d'actionnariat (qui fait de l'impact sociétal un critère et qui le valorise), inscrire sa raison d'être dans les statuts offre une première clé d'expérimentation. C'est aussi un moyen d'ouvrir un espace de dialogue avec les actionnaires sur le terrain du rôle de l'entreprise dans la société.

La qualité de société à mission (troisième étage), avec sa raison d'être assortie d'engagements que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité (auto-contraignants), permet d'aller plus loin et offre à l'entreprise et à ses dirigeants une protection vis-à-vis de son actionnariat. La mission (la raison d'être dans les statuts et les engagements suivis et mesurés) devient une contrainte que l'entreprise se donne à elle-même et se transmet au fil du temps malgré les changements de dirigeants ou d'actionnariat (sauf si la qualité de société à mission est révoquée après évaluation par l'organisme tiers indépendant).

LA COMMUNAUTÉ DES ENTREPRISES À MISSION ET LES PRINCIPES DES GROUPES DE TRAVAIL

Vers un modèle d'entreprise qui contribue activement au bien commun

De plus en plus d'entrepreneurs, en France et dans le monde, ambitionnent de relever à travers l'entreprise des défis environnementaux, sociaux, scientifiques et partagent la conviction que l'entreprise moderne ne se réduit pas au partage des bénéfices dans l'intérêt commun des actionnaires : elle est aussi contributrice au bien commun.
Ainsi, l'« entreprise à raison d'être » ou la « société à mission » apparaissent comme une solution concrète pour cesser d'opposer profitabilité de l'entreprise et poursuite d'une finalité sociétale, de rétablir la confiance entre les Français et leurs entreprises, et de montrer que la finalité d'une entreprise ne se limite pas à maximiser son profit.
La reconnaissance dans la loi PACTE en avril 2019 de la qualité de société à mission crée les conditions de développement de cette transformation en France.

Dans ce cadre, La Communauté des Entreprises à Mission, association loi 1901 créée le 20 décembre 2018, s'est fixé comme mission de **« faire vivre et de promouvoir l'entreprise à mission comme modèle d'entreprise du XXIème siècle ».**
L'association fédère des entreprises de toutes tailles, en chemin vers la définition d'une raison d'être ou l'adoption de la qualité de « Société à mission », mais aussi des personnes physiques qui souhaitent s'engager pour transformer le capitalisme et repenser la place de l'entreprise au sein de la Société.

L'action de la Communauté des Entreprises à Mission prend trois formes principales :

- La pédagogie et l'inspiration pour entraîner à terme des milliers d'entreprises dans le mouvement ;
- Le partage entre pairs pour construire en avançant ;
- La publication de travaux de recherche, de recueils de bonnes pratiques et d'études de cas, avec les Mines Paris Tech pour apporter réflexivité et retour critique.

Retrouvez toutes les informations concernant l'association sur : www.entreprisesamission.com

Les principes des Groupes de Travail

Chaque groupe est constitué à l'initiative de membres qui souhaitent explorer des problématiques précises, animé par deux experts facilitateurs, et éclairé par des chercheurs (notamment Mines ParisTech), avec comme objectifs de :

- S'inspirer entre pairs et créer du lien entre dirigeants d'entreprises en chemin vers la définition d'une raison d'être ou l'adoption de la qualité de « Société à mission » ;
- Formaliser un point de vue, un retour d'expérience sur un enjeu délimité ;
- Partager cet éclairage sous forme de livrable rédigé, à destination des membres de la Communauté, et au-delà à l'ensemble des acteurs publics et privés intéressés par le sujet ;
- Pour soutenir et accélérer le mouvement.

Remerciements à nos relecteurs critiques

Merci à Emery Jacquillat (Président directeur général, Camif-Matelsom), Guillaume Desnöes (Dirigeant fondateur, Alenvi), Eric Delannoy (Président, Tenzing) et Alain Schnapper (Praticien associé, Chaire Théorie de l'entreprise) pour leurs retours qui ont permis de renforcer la pertinence et la pédagogie de ce livrable.
.
Enfin, merci à Sidièse pour leurs précieux retours sur la mise en forme de ces travaux.

Communauté des Entreprises à Mission
communaute@entreprisesamission.com

COMMUNAUTÉ
DES ENTREPRISES
À MISSION