

Entreprises à mission et raison d'être*

Changer l'entreprise pour

un monde plus durable

David Autissier
Luc Bretones
Emery Jacquillat
Didier G. Martin
Thierry Sibieude

Entreprises à mission et raison d'être*

Changer l'entreprise pour

un monde plus durable

DUNOD

Mise en page : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2020

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-081084-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire



Introduction	1
Chapitre 1 ■ Le besoin de réenchanter l'entreprise	3
Chapitre 2 ■ L'émergence de la raison d'être : une notion qui vient de loin	15
Chapitre 3 ■ Contenu et application de la loi PACTE	43
Chapitre 4 ■ Devenir une entreprise à mission	53
Chapitre 5 ■ Que font les autres pays ?	75
Chapitre 6 ■ Des exemples d'entreprises	97
Bibliographie	179
Les auteurs	181

Introduction



Vers des entreprises économiques et sociales

80 % de salariés non engagés, des jeunes qui refusent d'entrer dans de grands groupes, le salariat qui ne fait plus recette, une image très négative des entreprises (pollueurs, importance des gains financiers, exploitation des travailleurs dans les pays à bas coûts...), peur de l'émergence de grands groupes avec des pouvoirs supérieurs aux états, sont autant de signaux forts et faibles qui invitent les entreprises à se réinventer pour être en adéquation avec les attentes sociétales.

Il y a donc urgence pour les acteurs de l'entreprise de comprendre le pourquoi de cette désaffection, d'analyser les nouveaux ressorts de motivation des collaborateurs et d'inventer ou de co-inventer avec eux des nouvelles formes de travail.

Ce livre s'intéresse à une nouvelle forme d'entreprise : les entreprises à mission (EAM). Elles intègrent dans leur objet social un double objectif : économique et sociétal. Elles revendiquent leur volonté de faire des gains – mais pas au détriment de valeurs – et de développer un objectif sociétal. Par exemple, Danone a pour mission « d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ». Il existe une

association des entreprises à mission en France¹ et on voit se développer des rassemblements internationaux sur le sujet (Las Vegas, ou encore Paris avec The Next Gen Entreprise Summit²). La loi PACTE en France donne un cadre légal pour les entreprises à mission afin de les favoriser. Ce livre explore ce renouveau de l'entreprise, explicite le contenu de la loi PACTE sur le sujet de la raison d'être et propose des exemples d'entreprises ainsi que des méthodologies.

Cet ouvrage est complété par un MOOC sur le sujet, sur la plateforme Coursera³, intitulé « Raison d'être et Entreprise à mission ».

1 <https://www.entreprisesamission.com>

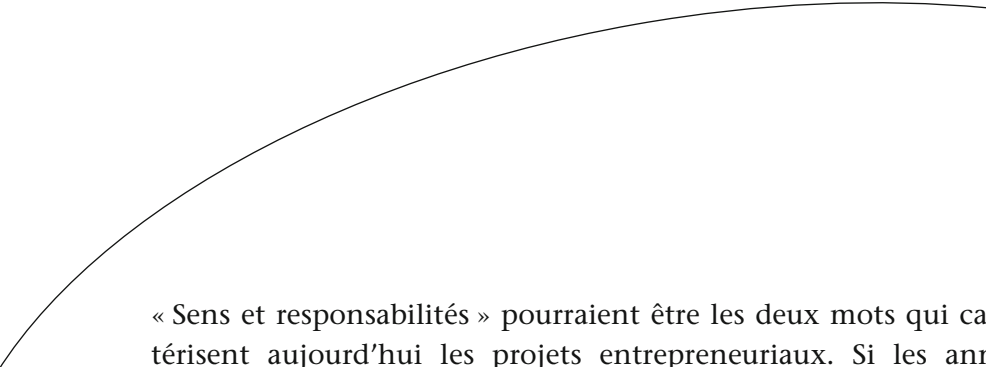
2 <https://thenextgenenterprisesummit.splashthat.com>

3 <https://www.coursera.org/learn/raison-etre-et-entreprise-a-mission>

Chapitre 1

Le besoin de réenchanter l'entreprise

*par David Autissier,
directeur de la chaire ESSEC
Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle*



« Sens et responsabilités » pourraient être les deux mots qui caractérisent aujourd'hui les projets entrepreneuriaux. Si les années 1980/90 ont glorifié le profit comme unique motivation, la crise financière de 2008 et la prise de conscience environnementale ont fait émerger une nouvelle sociologie de l'entrepreneuriat et une nouvelle génération d'entrepreneurs. De nouvelles entreprises se sont créées sur des concepts et positionnements responsables et sociétaux. De jeunes entrepreneurs ont émis le souhait d'agir et de se développer autrement. Les entreprises de plus grandes tailles installées ont commencé à s'interroger sur leur rôle sociétal pour leur image, leurs clients et leurs salariés. De plus en plus de jeunes ne souhaitent pas rejoindre les grands groupes que l'on appelle les « legacy », des grands groupes avec des organisations hiérarchiques

processées et dont le seul objectif est la recherche de profits. Les jeunes sont attirés par des structures alternatives entrepreneuriales (comme les start-ups) ou des organisations qui affichent une ambition sociale. Ils veulent sauver le monde et ne pas être spectateurs de transformations majeures qui les concernent. Qu'elles soient en création ou installées, dans le secteur marchand ou non marchand, de petite ou de grande taille, les entreprises et toutes les organisations doivent s'interroger sur leur raison d'être, leur mission et plus généralement sur le sens qu'elles veulent donner à leur activité pour être attractives.

Ce mouvement n'est pas nouveau. Les structures coopératives après la Seconde Guerre mondiale et les mouvements auto-gestionnaires des années 1970 militaient pour des gouvernances partagées et la satisfaction des clients qui étaient aussi des sociétaires. Les entreprises mutualistes ont été fondées avec une raison d'être de solidarité. Même si certaines sont devenues des entreprises marchandes très profitables, il n'en reste pas moins un fond sociétal. D'ailleurs, ce sont les entreprises mutualistes qui sont les plus en avance sur cette notion de raison d'être. Dans la loi PACTE, la raison d'être est définie comme étant le motif et la raison pour laquelle la société est constituée. Elle définit la finalité de l'entreprise dans la société et ce qu'elle apporte à cette dernière. À la différence de la mission, la raison d'être n'est pas obligatoirement à vocation sociétale. Elle répond à la question du pourquoi et permet ainsi de créer du sens à l'activité de production à long terme pour les différentes parties prenantes. De très nombreuses entreprises lancent des projets pour définir ou redéfinir leur raison d'être pour créer du sens et s'interroger sur leur identité et leur singularité.

Vers le sociétisme

La théorie marxiste structure de manière binaire et antagoniste le monde de l'entreprise en deux parties : le capital et le travail. Le capital décrit les moyens de production détenus par les propriétaires. Le travail définit la force de travail que les salariés proposent en

échange d'un salaire. L'entreprise en général et ses modes de fonctionnements se seraient donc construits autour de ces deux notions. Les libéraux intègrent la notion de marché et de client comme élément de régulation que les États-nations intermédièrent en fonction de la dimension sociale des gouvernants. Le capital, le travail et le marché seraient donc les éléments constitutifs des organisations et des fonctionnements des entreprises. De manière schématique, les organisations définissaient des stratégies pour s'adapter au marché et s'organisaient en interne pour produire avec un fonctionnement hiérarchique en mode commande/contrôle.

Mais ce modèle, au cœur du système productif, est de plus en plus challengé : 80 % de salariés non engagés en Occident selon les enquêtes Gallup, des jeunes qui boudent les entreprises traditionnelles, le salariat ne fait plus recette. Les entreprises ne sont plus vues comme les acteurs du progrès par la croissance économique. Leur image se détériore dans l'opinion publique. Elles sont de plus en plus perçues comme des pollueurs uniquement intéressés par les gains financiers et l'exploitation des travailleurs dans les pays à bas coûts. Je ne parle pas de crise de l'entreprise comme certains collapsologues. Ce sont des signaux forts et faibles qui invitent les entreprises et les organisations à se réinventer pour être en adéquation avec les attentes sociétales. Il y a donc urgence pour les acteurs de l'entreprise à comprendre le pourquoi de cette désaffection, d'analyser les nouveaux ressorts de motivation des collaborateurs et de co-inventer avec eux de nouvelles formes de travail.

Ces signaux font ressortir la notion de *responsabilité sociétale de l'entreprise*. Les organisations doivent intégrer une nouvelle composante, la société et l'impact sur cette dernière. Nous avons parlé d'organisation autour du capital, du travail et du marché. Les organisations devront intégrer en plus leur impact positif sur la société.

Les hommes font l'Histoire sans savoir qu'ils la font tout en cherchant à la faire, disait Marx. Un collectif quel qu'il soit est un ensemble de personnes en mouvement motivées par la réalisation d'un but collectif. La question du but collectif se pose de plus en

plus. Pour cela on parle de sens, de raison d'être ou encore de mission. Les entités collectives que sont les entreprises et les organisations ne peuvent se limiter à un objectif financier, mais être des acteurs de la société et développer des impacts sociétaux positifs. Cela conduit les organisations à définir leur raison d'être et leur mission et de cela découle des organisations, des fonctionnements, des gouvernances et des modes de management. Le besoin de sens consiste à positionner un acte productif dans une finalité plus globale et plus sociétale. Cette ambition sociétale est en lien avec la production, le métier et l'environnement. Par exemple, Danone a pour mission « d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ». Et le « Act for Food » de Carrefour est devenu une ligne stratégique de transformation pour l'entreprise.

L'enjeu réside dans la définition de sa raison d'être mais surtout dans la diffusion de cette dernière et son intégration dans les actes quotidiens. La diffusion de la raison d'être devient un projet de changement culturel avec des dispositifs de communication et d'expérimentation. On parle alors d'ancrage et d'implémentation pour obtenir un point de bascule.

On voit une nouvelle forme d'entreprise émerger : les entreprises à mission (EAM). Elles intègrent dans leur objet social un double objectif : économique et sociétal. Elles revendiquent leur volonté de faire des gains mais pas au détriment de valeurs, et de développer un objectif sociétal. Larry Fink, dirigeant de Black Rock tient les propos suivants : « Les profits et la raison d'être ne s'opposent pas, ils sont inextricablement liés... Il faut envisager une nouvelle génération d'entreprises focalisées sur la raison d'être. »

Dans la Silicon Valley, et plus généralement aux États-Unis, les entreprises ont l'habitude de présenter leur projet en mentionnant qu'elles veulent changer le monde et que leur projet y contribue. Certains diront que c'est une forme de storytelling pour habiller une démarche mercantile. Peut-être, mais ces entreprises, dans leurs discours, font cohabiter une mission sociétale et un projet entrepreneurial. Alors, pourquoi s'en priver ? André Citroën, à l'origine de la marque cen-

tenaire, ne voulait-il pas changer le monde en démocratisant l'accès à l'automobile ? L'entreprise deviendrait-elle un lieu majeur de la transformation du monde ? Parfois perçue, de manière antagoniste, comme un lieu d'exploitation et de profits, l'entreprise contemporaine n'est-elle pas en train de muter vers un objet sociétal comme le mentionnent les travaux de Frédéric Laloux¹ ?

Désir de participation et innovation managériale

L'expression sociétale d'un désir de participation de plus en plus fort, la complexité des environnements concurrentiels et réglementaires, et la nécessité de repenser nos modes de production et de consommation dans un souci environnemental, sont autant de contraintes et d'opportunités pour repenser le travail et les formes organisationnelles qui permettent sa réalisation. Le désir de participation n'est pas le fait d'une génération Y, Z ou milléniale, c'est l'ensemble de la société qui aspire à participer. Trois facteurs peuvent expliquer ce désir de participation :

- Effet Dolto² : l'enfant est un être singulier et il faut lui expliquer les choses.
- 80 % d'une classe d'âge au baccalauréat.
- 10 ans de réseaux sociaux.

Il existe une contradiction entre des systèmes de plus en plus procéduriers et contraignants en réponse à une complexité des environnements, et des exigences d'innovation ordinaire (à tous les niveaux de l'organisation) pour des enjeux de différenciation et d'optimisation. Cela conduit à une crise managériale que le sociologue François Dupuy³ a nommé la *faillite managériale*. Pour trouver des solutions, de nombreuses organisations développent des innovations

1 Laloux F., *Reinventing Organizations*, Diate, 2014.

2 Françoise Dolto est une pédiatre et psychanalyste française.

3 Dupuy F., *La faillite de la pensée managériale*, Seuil, 2015.

managériales pour redonner des marges de manœuvre aux personnes et développer leur capacité de réalisation collective.

Gary Hamel¹ mentionne qu'il est difficile pour une entreprise d'envisager des innovations sans avoir des innovations managériales. Il avance l'idée que pour créer un environnement innovant, il faut commencer par l'innovation managériale. En faisant évoluer les pratiques de management on créera les conditions de l'innovation des procédés et des produits. Hamel affirme que l'innovation managériale est à tort le parent pauvre de l'innovation et que les entreprises doivent par conséquent mener des plans de développement. Selon Georg Simmel², la coopération entre les personnes se manifeste lorsqu'il y a des intérêts convergents et une appréciation entre les participants. Ce même auteur différencie la coopération de deux autres formes de « travailler ensemble » qui sont la collaboration (pas d'appréciation) et la coordination (pas d'intérêts convergents). Les manières de travailler dans beaucoup d'organisations prennent des formes de collaboration ou de coordination. Les phénomènes de concurrence interne dans les entreprises illustrent l'effet « collaboration ». La perte des repères institutionnels et culturels est souvent à l'origine des modes en « coordination ».

L'entreprise vit actuellement une double révolution. La première est celle de la performance avec le souci de l'innovation à coûts maîtrisés. La deuxième réside dans la capacité des entreprises à créer des environnements de bien-être. Ces deux révolutions ont un dénominateur de réussite commun, celui de la coopération. Pour innover, les salariés ont besoin de se sentir reconnus et de manifester une énergie positive qui permet de faire bouger les lignes.

Le management est un ensemble de pratiques qui vise à faire coopérer des personnes sous contrainte de temps et de ressources

1 Hamel G., *The Future of Management*, Harvard Business Press, 2007.

2 Simmel G., *Le conflit*, Circé, 1992.

pour la production d'un bien ou service. L'innovation managériale consiste à inventer de nouvelles pratiques de management en lien avec les attentes sociétales. La coopération est au cœur du management. Georg Simmel définit la coopération comme la conjonction de la convergence des buts partagés (faire ensemble) et le fait de s'apprécier (être ensemble).

L'innovation managériale vise à expérimenter des pratiques qui développent la coopération comme le design thinking, le hackathon, le tutorat, le réseau apprenant ateliers participatifs, le co-développement, l'incubateur, le micro-plateau et l'expérience disruptive. Elle consiste à proposer de nouvelles pratiques pour redonner à l'entreprise une dimension entrepreneuriale et sociétale. Michelin a développé les équipes autonomes. Le groupe Accor a créé un *shadow cabinet* pour accélérer les projets digitaux. Adobe a lancé sa Kickbox pour développer l'innovation ordinaire, etc.

Le modèle commande/contrôle et les organisations structuro-fonctionnelles hiérarchiques qui en découlent mutent sous l'impulsion du collaboratif et des exigences d'innovation. Cette mutation ne peut pas prendre la forme d'un Bing-Bang en jetant à la poubelle les notions d'encadrement et les responsabilités associées. Cette mutation, qui a déjà commencé, se fait dans le travail et son organisation. Cette émergence porte différentes appellations comme le futur du travail ou encore l'innovation managériale. Cela consiste à rénover les pratiques de management, les manières de travailler et le contenu du travail lui-même. Les « slasheurs » (personnes occupant plusieurs métiers), les startups, les freelances, les organisations holocratiques (partage du pouvoir et responsabilisation au niveau local), etc., sont autant d'expressions de ce futur du travail. Cela pose des questions de gouvernance, de responsabilité, de performance et de mission que les entreprises doivent intégrer dans leur fonctionnement et organisation. Même si cela peut parfois prendre la forme d'effets de mode inopérants, le mouvement s'inscrit dans le management sous la forme des innovations managériales.