

50 NUANCES DE MISSIONS

COMMENT LES ENTREPRISES SE SAISISSENT
DE LA SOCIÉTÉ À MISSION

Vivien Pertusot





La Machine à sens offre un accompagnement à tout moment de la vie d'une société à mission, au travers du conseil, d'une newsletter et d'un podcast. La newsletter est publiée chaque jeudi et offre un éclairage sur des informations et des analyses liées aux entreprises rôles modèles, ceux qui se transforment et qui veulent embarquer leur écosystème, à savoir leurs clients, leurs fournisseurs et leurs partenaires.

Le podcast est 100 % dédié aux entreprises à mission. Plusieurs formats sont proposés : entretiens avec des dirigeants d'entreprises à mission, et avec des experts sur un sujet social ou environnemental, ainsi que le décryptage de concepts de la responsabilité d'entreprise.

Ces deux supports sont gratuits et accessibles au plus grand nombre. Ils ont vocation à inspirer, à donner envie, et à challenger.

L'accompagnement se focalise sur les entreprises à mission, non seulement pour les candidates à la qualité de société à mission, mais également pour celles ayant déjà franchi le pas et cherchant à pleinement capitaliser dessus.

Pour en savoir plus : <https://lamachineasens.fr/>.

EN BREF...

Quel est le thème de ce rapport ?

Le thème principal porte sur la manière dont les entreprises se sont saisies de la qualité de société à mission depuis le vote de la loi Pacte en mai 2019. En s'appuyant sur un suivi hebdomadaire des entreprises à mission, d'entretiens réguliers avec des experts du sujet et des dirigeants, et le décryptage de 50 missions (à savoir la raison d'être et les objectifs adjoints), ce rapport permet de mieux comprendre comment cette qualité juridique se diffuse progressivement dans l'économie française.

A qui est-il destiné ?

Ce rapport est destiné aux entreprises intéressées par l'adoption de la qualité de société à mission, ainsi que l'écosystème d'accompagnement (organismes publics, consultants, associations de dirigeants, fédérations professionnelles, analystes etc.).

A quoi ça sert de devenir entreprise à mission ?

Le rapport identifie sept grandes motivations pour adopter la qualité de société à mission :

- Ancrer des convictions au cœur de son projet d'entreprise ;
- Affirmer un projet de transformation ;
- Donner une nouvelle dynamique à un projet entrepreneurial ;
- Mobiliser autour d'un projet commun dans le cas d'une opération de fusion-acquisition ;
- Protéger son projet lors d'une ouverture de capital ;
- Protéger son projet après son départ dans le cas d'une succession ;
- Améliorer ou entretenir sa réputation, notamment dans une démarche de marque employeur.

Quelle est l'utilité de ce rapport pour une future entreprise à mission ou un consultant qui accompagne de futures entreprises à mission ?

Il dresse un premier bilan des pratiques courantes en matière de définition de raisons d'être et d'objectifs. Sachant que la loi donne peu de cadre, ce rapport offre des indications, pointe les écueils, identifie des bonnes pratiques et formule des recommandations.

Quelles sont les principales caractéristiques des raisons d'être ?

Il n'y a pas de modèle pour la formalisation d'une raison d'être. En analysant 50 missions, quelques caractéristiques ressortent : elles commencent souvent par un verbe d'action lié à l'activité de l'entreprise, sont concentrées sur une phrase assez longue (d'une longueur médiane de 149 caractères) et sont assez descriptives afin de faire ressortir des marqueurs clés pour l'entreprise.

Quels types d'objectifs sociaux et environnementaux les entreprises choisissent-elles ?

Une société à mission doit définir un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux. Pour affiner le portrait, quatre catégories d'objectifs ont été retenues :

- Des objectifs sociaux ou sociétaux sont mobilisés dans 80% des cas ;
- Des objectifs environnementaux dans 54% des cas ;
- Des objectifs managériaux (management inclusif, qualité de vie au travail, formation etc.) dans 52% des cas ;
- Des objectifs liés au territoire dans 20% des cas.

Les sociétés à mission décident en moyenne de poursuivre quatre objectifs. Chacun d'entre eux est vérifié par un organisme tiers indépendant (OTI). Il évalue les moyens mobilisés, ainsi que les résultats obtenus.

Comment éviter de tomber dans le « *mission washing* » ?

Devenir société à mission est techniquement simple. Aucun organisme ne vient valider la raison d'être et des objectifs choisis par l'entreprise. Le rapport formule quatre recommandations pour que les entreprises en tirent le meilleur :

- La mission doit créer une dynamique d'amélioration continue. Il s'agit de projeter l'entreprise dans l'avenir, pas simplement de d'ancrer dans les statuts les engagements déjà pris.
- Il faut affirmer la singularité de l'entreprise. La loi laisse à l'entreprise la liberté de choisir ses priorités. La mission doit donc refléter les axes sur lesquels l'entreprise peut générer le plus d'impact positif.
- La démarche doit être authentique. Elle doit se traduire à toutes les phases de la démarche : dans le sponsorship de la direction générale, dans la co-construction avec les parties prenantes, dans les ressources humaines et financières mobilisées et dans une réelle structuration du déploiement de la mission.
- L'entreprise doit être exigeante avec elle-même. Chaque entreprise à mission porte une part de responsabilité dans la pérennité et la crédibilité du dispositif.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCTION | 1 |
| MÉTHODOLOGIE | 3 |
| MOTIVATIONS POUR DEVENIR SOCIÉTÉ À MISSION | 4 |
| Sept grandes motivations | 4 |
| LA RAISON D'ÊTRE, LA RAISON D'AGIR | 8 |
| Longueur des raisons d'être | 8 |
| Structure des raisons d'être | 10 |
| Le sociétal et la transformation au cœur de la raison d'être | 13 |
| LES OBJECTIFS, LE REFLET DES ENGAGEMENTS | 16 |
| La nature des objectifs | 16 |
| La complémentarité entre la raison d'être et les objectifs | 19 |
| LA SINGULARITÉ, UNE DIMENSION ESSENTIELLE | 21 |
| CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS | 24 |
| ANNEXES : les 50 entreprises analysées | 26 |

INTRODUCTION

Mai 2019. La loi Pacte vient d'être votée. La notion de société à mission a été repêchée, elle qui n'apparaissait pas dans le projet de loi¹. Globalement, personne ne sait trop comment les entreprises vont se saisir de ces textes.

L'article 1835 du Code civil stipule seulement : « 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 ».

Il en va de même pour les objectifs statutaires. Selon l'article L.210-10 du code du Commerce, une société à mission doit indiquer « un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux ».

Les documents de présentation de la loi Pacte publiés par le ministère de l'Economie font peu référence à la société à mission, mettant l'accent sur la raison d'être². Finalement, on sait juste qu'une société à mission se définit par l'inscription dans ses statuts d'une raison d'être et d'un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux.

Cette latitude offerte par loi pourrait augurer d'une forme de « *mission washing* » : une raison d'être vague et des objectifs peu ambitieux n'empêchent pas une entreprise d'adopter la qualité de société à mission. Il ne relève pas du greffier du tribunal de Commerce de rejeter les nouveaux statuts sous prétexte que la mission manque de profondeur. Il vérifie simplement l'adéquation entre la mission proposée et la loi en cela qu'elle répond aux exigences juridiques : une raison d'être et au moins un objectif statutaire.

La menace d'un audit négatif par l'organisme tiers indépendant (OTI) n'est pas non plus un garde-fou suffisant pour empêcher que des entreprises se lancent dans la démarche au rabais. En effet, l'OTI vient vérifier l'existant. Il n'évalue pas l'ambition de la mission.

Il faut donc s'en remettre à la bonne foi des candidates à la qualité de société à mission. Un suivi régulier des sociétés à mission conduit à penser que la grande majorité des entreprises, à ce jour, sont sincères dans leur approche³. La conviction que l'entreprise doit servir des enjeux sociaux ou environnementaux est très fréquemment la pierre angulaire de la décision de passer société à mission. Cela s'accompagne d'autres motivations, telles que la protection de

¹ Projet de loi relatif à la croissance et la transformation des entreprises, projet de loi n° 1088, 19 juin 2018, www.assemblee-nationale.fr.

² Ministère de l'Economie, « PACTE - le Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises », septembre 2019, <https://www.economie.gouv.fr/>.

³ Ce suivi est réalisé au travers de la newsletter hebdomadaire *La Machine à sens* : <https://machineasens.substack.com/>.

son projet dans le cas d'une ouverture de capital ou un travail sur la marque employeur.

Toutefois, à mesure que cette démarche se démocratisera, on peut anticiper que des entreprises se lanceront par opportunisme plutôt que par conviction, pour répondre à des attentes clients ou s'aligner sur des concurrents par exemple. Le résultat pourrait amener à des missions plus superficielles.

Autre point important, cette latitude génère une hétérogénéité inévitable dans la formulation des raisons d'être et des objectifs statutaires. En effet, il n'existe pas de cadre, pas de formalisme et pas non plus de doctrine. C'était volontaire, mais l'enjeu est tout de même de créer un chemin qui pousse vers des formulations utiles, claires et bien distinctes d'autres exercices, comme la signature de marque ou le slogan.

Sur ce point, le constat est plus mitigé. Un travail hebdomadaire de décryptage de mission réalisé sur la newsletter de *La Machine à sens* montre que certaines formulations sont floues ou génériques ; d'autres reflètent l'activité de l'entreprise sans engagement particulier.

L'objectif n'est pas de blâmer ces sociétés. Elles prennent la loi telle qu'elle est formulée : floue et générique. De plus, il y a peu de recul, donc beaucoup d'entreprises tâtonnent. De nombreux travaux insistent sur l'importance de missions qui soient engagées et engageantes, qui poussent l'entreprise à se dépasser, à innover, à considérer différemment son rôle dans la société. Aucun de ces travaux n'a valeur juridique.

Le travail hebdomadaire de décryptage de raison d'être et d'objectifs cherche toutefois à contribuer à une dynamique où la décision de passer société à mission s'inscrit dans une démarche de transformation pour l'entreprise. Ainsi, la raison d'être et les objectifs qui la complètent doivent illustrer cette envie de contribuer à des enjeux sociaux ou environnementaux au travers de leur activité actuelle et future.

Il ne faudrait pas déboucher sur une situation où chaque raison d'être est construite sur le même modèle, et où les objectifs seraient peu ou prou similaires d'une entreprise à une autre. La loi Pacte offre aux sociétés la possibilité d'affirmer leur singularité. Nous le verrons : même pour des entreprises de même secteur, de taille et de rayonnement géographique proches, on peut formuler des missions différentes.

Ce rapport se présente comme une contribution au débat sur la société à mission telle que les entreprises s'en sont saisies à date en utilisant comme matériau d'analyse notamment les 50 missions (raisons d'être et objectifs) décryptées sur *La Machine à sens* depuis un an⁴.

Outre cette dimension conceptuelle, ce rapport cherche également à aider les entreprises qui souhaiteraient devenir société à mission, en offrant des points de repères, des recommandations, toujours utiles dans une phase de benchmark ou de comparatif.

⁴ La liste des 50 entreprises est en annexes.

MÉTHODOLOGIE

Ce rapport se fonde sur les analyses menées dans le cadre de la newsletter hebdomadaire de *La Machine à sens*. Le travail de veille couplé à des discussions avec des experts de la société à mission et des entrepreneurs ont informé les motivations des entreprises à adopter la qualité juridique. Les 50 décryptages de mission ont, eux, servi à mieux comprendre comment les premières sociétés à mission se sont saisi des textes de la loi Pacte.

Le choix des 50 entreprises ne répond pas à une méthodologie particulière ou à un souci de représentativité, mais résulte de la disponibilité des informations en source ouverte, ainsi que du choix des lecteurs⁵.

En outre, le travail de *La Machine à sens* est davantage de proposer des analyses à l'attention d'entreprises déjà établies, pour qui le travail de structuration d'une mission est plus complexe : elles doivent s'appuyer sur un passé et un présent qui définissent leur identité et composer avec un nombre plus important de parties prenantes.

Les entreprises, dont les missions ont été décryptées, ne sont ainsi pas représentatives de l'état des lieux des sociétés à mission.

| Observatoire des sociétés à mission ⁶ | Entreprises analysées sur La Machine à sens |
|--|---|
| 50 % de microentreprises | 6 % de microentreprises |
| 41 % de PME | 52 % de PME |
| 7 % d'ETI | 40 % d'ETI |
| 2 % de grands groupes | 2 % de grands groupes |

Il en est de même sur l'ancienneté des entreprises. 39 % des sociétés à mission sont nées après 2020, autrement dit, elles sont « nées à mission ». Seule une répond à ce critère dans les 50 analysées.

Toutefois, ces deux indicateurs de taille et d'ancienneté informent davantage sur le niveau d'ambition et les capacités des entreprises—une TPE née à mission n'a pas les mêmes moyens qu'une ETI d'un demi-siècle—que sur les motivations ou le contenu de la mission.

⁵ Depuis janvier 2022, une société à mission est choisie parmi deux soumises au vote des lecteurs chaque semaine.

⁶ Observatoire des entreprises à mission, *Baromètre de l'observatoire, Cinquième portrait des sociétés à mission*, mars 2022, <https://observatoire.entreprisesamission.com/>.

MOTIVATIONS POUR DEVENIR SOCIÉTÉ À MISSION

La société à mission est un concept encore émergent, mais on commence à discerner des motivations pour s'engager dans cette démarche. Il faut toutefois rester prudent. Elles relèvent pour le moment d'une observation empirique. Des travaux statistiques devront être menés dans les prochaines années pour confirmer ces premiers éléments d'analyse.

SEPT GRANDES MOTIVATIONS

La conviction comme moteur chez les précurseurs

Lorsque l'on gravite dans les cercles RSE, la loi Pacte est bien connue. Elle fait l'objet de nombreux événements et de publications régulières. On pourrait presque oublier que cette loi, et de surcroît la raison d'être et la société à mission, sont pour une grande majorité au mieux des notions floues, voire sont inconnues.

Une enquête de l'ObSoCo pour Trusteam Finance indiquait en 2021 que 23 % des Français avaient entendu parler de l'entreprise à mission, et seuls 6 % pouvaient bien la définir⁷. Il semblerait toutefois que cela progresse rapidement. Dans une récente enquête de BVA pour la Communauté des entreprises à mission, 39 % des Français déclarent avoir déjà entendu parler de la société à mission, et 17 % voient très bien de quoi il s'agit⁸.

Cela ne reflète toutefois pas le niveau de connaissance il y a 2-3 ans. Les dirigeants précurseurs avaient souvent eu vent de la société à mission par leurs activités en dehors de l'entreprise : associations de dirigeants, activités politiques, participation à des conférences etc.

Surtout, ces précurseurs ont un trait commun : la conviction. En effet, tous promeuvent l'idée que le profit n'est pas la seule finalité, voire pas du tout une finalité, pour l'entreprise. Pour eux, elle doit participer à mener des actions à vocation sociale et/ou environnementale et le profit en est un facilitateur.

⁷ L'Obsoco pour Trusteam Finance, *Baromètre engagement Trusteam. Orientations des Français à l'égard de la responsabilité et leur perception de l'engagement des entreprises*, juin 2021.

⁸ BVA, « Société à mission : 77% des salariés souhaitent que leur organisation s'engage », 19 mai 2022, <https://www.bva-group.com/>.

Ainsi, ils étaient déjà embarqués dans une démarche RSE ancrée au cœur de l'entreprise, voire estimaient que leur business model était déjà responsable. Parmi ces précurseurs, il ne s'agit quasiment jamais de grands groupes, mais plutôt de TPE, de PME et d'ETI. C'est donc finalement assez logique que ces entreprises portent la dynamique aujourd'hui.

Pour la très grande majorité de ces entreprises, les logiques de « financiarisation de l'économie » sont absentes de leur vocabulaire. Ces entreprises sont animées par d'autres grammaires que la maximisation du profit des actionnaires. Il s'agit souvent de servir au mieux les clients, de créer de l'emploi, de générer et distribuer de la richesse, de dynamiser le territoire, de former les jeunes, de respecter son environnement proche etc.

Toutes ces intentions peuvent logiquement conduire à s'interroger sur sa raison d'être, voire à définir la mission de son entreprise.

Cette conviction qui domine la démarche de passage en société à mission se traduit par une volonté d'ancrer dans les statuts, autrement dit de manière juridique, presque publique, que l'entreprise veut porter des engagements sociaux et/ou environnements concomitants, voire supérieurs aux intérêts économiques et de disposer d'un cadre qui formalise davantage la démarche.

Six autres motivations

Six autres motivations se dessinent progressivement, mais dont plusieurs prennent racine dans la notion de conviction.

Affirmer un projet de transformation

Les concepteurs de la société à mission défendent une logique transformative pour les entreprises (voir p. 13). Cette transformation peut être liée à de nombreux facteurs, mais elle a comme postulat de base que les changements à mener doivent participer à une dynamique sociétale de l'entreprise. Ce sont des démarches qui particulièrement structurantes, qui mettront plusieurs années avant d'aboutir pleinement. En l'ancrant dans les statuts, la mission, et donc la transformation de l'entreprise qu'elle génère, devient la boussole qui guide et réoriente les choix.

Parfois, s'engager dans la démarche est la première étape de ce chantier. Certains cas de figure sont présentés ci-dessous : rachat d'une entreprise, succession familiale etc. Cela peut également être lié à un mandat reçu par les actionnaires dans le cadre d'une prise de poste.

Dans d'autres cas, cette transformation portée par des enjeux sociétaux a déjà été enclenchée avant la loi Pacte. La société à mission vient donc conforter une démarche déjà bien engagée.

Donner une nouvelle dynamique à un projet entrepreneurial

Le cadre de la société à mission peut s'avérer utile pour donner une nouvelle dynamique. C'est complémentaire de la précédente motivation. Deux cas sont

possibles : lorsqu'il y a reprise d'entreprise ou pour donner un nouveau souffle à un projet entrepreneurial assoupi.

Lorsqu'une dirigeante rachète une entreprise, l'entreprise peut être dans une situation financière délicate. Elle devra créer une dynamique nouvelle, ne serait-ce que pour marquer une nouvelle ère. Réfléchir à la mission de l'entreprise peut devenir un projet fédérateur, qui embarque les équipes, redonne du mouvement et crée un engagement qui était devenu moribond.

De même, certaines entreprises connaissent de longues phases de croisière. Le bâti est solide, la rentabilité est bonne, les marchés sont bien investis. Tout va bien, mais il manque l'étincelle. La réflexion sur la société à mission peut donner ce coup de fouet qui redonne de l'énergie, de la créativité, de l'envie d'aller de l'avant.

Dans les deux cas, il faudra combattre certains détracteurs hostiles au changement. Mais à la différence de projets de transformation plus classiques, celui-ci est porté par des fondamentaux positifs : l'entreprise met au cœur de son fonctionnement des enjeux sociaux et/ou environnementaux. Evidemment, tout changement crée des déséquilibres, mais certains peuvent être plus acceptables et acceptés que d'autres.

Mobiliser autour d'un projet commun

La fusion entre deux entreprises capote souvent non sur les dimensions financières ou de complémentarité d'offres, mais davantage sur des sujets de culture d'entreprise, de valeurs et d'organisation⁹.

C'est là que la société à mission peut devenir une démarche vertueuse pour les deux entreprises. Cela ne s'applique pas à tous les cas de fusion-acquisition, mais avant tout dans le cas de la fusion entre deux entreprises aux identités fortes et qui doit aboutir à créer un nouveau groupe.

La société à mission peut intervenir comme un cadre de gouvernance pertinent pour faciliter l'alignement entre les différentes parties prenantes, créer de la cohérence avec un Bescherelle partagé, et faciliter une vision commune de l'avenir de l'entreprise.

Protéger son projet au moment d'une ouverture de capital

Ouvrir son capital, c'est souvent accueillir en son sein des investisseurs externes, qui connaissent peu l'entreprise. Trouver les bons partenaires peut s'avérer une tâche ardue : comment savoir si ces investisseurs seront alignés avec les projets de l'entreprise ? Comment s'assurer qu'ils ne voudront pas forcer l'entreprise à s'éloigner de la trajectoire actuelle pour chercher d'autres marchés peut-être plus rémunérateurs, mais plus éloignés des aspirations premières de l'entreprise ? Comment construire une relation de confiance où ces investisseurs accepteront que la maximisation du profit ne soit pas l'objectif

⁹ Antoine Legrand et Leonardo Veneziani, « Pourquoi 70% des fusions acquisitions échouent... », *Les 4 temps du management*, <https://www.4tempsdumanagement.com/>.

premier de l'entreprise ? Comment éviter des situations où l'impact sociétal recherché par l'entreprise ne se retrouve pas pris en étau par des considérations arithmétiques ?

Devenir société à mission peut être un bon cadre pour diminuer le risque que ces situations se présentent. En effet, la mission étant ancrée dans les statuts, elle « annonce la couleur » aux investisseurs. Cela agit comme un filtre. Accepter l'entreprise avec sa mission, c'est autoriser que son pilotage se fera sur des indicateurs financiers et extra-financiers à des niveaux proches.

Cela peut donc protéger l'entreprise face à des demandes d'actionnaires qui pourraient aller à l'encontre de la mission de l'entreprise.

Protéger son projet après son départ

La société à mission est un cadre qui reflète le passé, le présent et l'avenir de l'entreprise. Trouver le juste milieu entre la capitalisation sur le passé et le présent, et la projection dans l'avenir peut être un des derniers projets qu'un fondateur se donne avant de céder son entreprise à un successeur familial ou à ses salariés. Une co-construction avec eux peut s'avérer pertinente pour fluidifier la transmission et aligner les visions.

C'est particulièrement le cas dans les entreprises familiales où les dirigeants, surtout lorsqu'ils sont fondateurs, lâchent rarement complètement les rênes de l'entreprise, qu'ils conservent des fonctions dans la gouvernance, exécutives ou non.

Améliorer ou entretenir sa réputation

Nombre d'entreprises connaissent des difficultés de fidélisation et d'attraction des talents. D'où un travail sur la marque employeur. En effet, sur beaucoup de métiers, qualifiés et non qualifiés, la tension est forte. Il s'agit parfois de se différencier pour attirer et fidéliser face à des concurrents pour des compétences très recherchées ou de faire venir des recrues sur des territoires un peu isolés.

La société à mission peut être un argument supplémentaire dans l'articulation d'une démarche de marque employeur. Selon une enquête de BVA déjà citée, 77 % des salariés souhaitent que leur entreprise devienne société à mission¹⁰.

De même, on peut anticiper que certaines entreprises se dirigeront vers la qualité de société à mission pour corriger une image écornée, suite à un scandale, un *bad buzz* etc. Cela peut être approprié afin de mettre l'entreprise sur une trajectoire plus contributive. Il faudra toutefois veiller à ce que la démarche soit sincère afin de ne pas tomber dans un affichage de façade, qui ferait du tort à toute la communauté des entreprises à mission.

¹⁰ BVA, « Société à mission : 77% des salariés souhaitent que leur organisation s'engage », 19 mai 2022, <https://www.bva-group.com/>.

LA RAISON D'ÊTRE, LA RAISON D'AGIR

Il n'existe aucun standard, ni de doctrine pour la rédaction d'une raison d'être. Chaque entreprise peut la façonner librement. Ainsi, sur les 50 entreprises à mission analysées, les différences sont importantes. Dans ce rapport, l'objectif est davantage de prendre les raisons d'être comme elles sont et d'en analyser la forme et la constitution.

LONGUEUR DES RAISONS D'ÊTRE

La plus courte ne compte que 34 caractères espaces compris, tandis que la plus longue s'étend sur 681 caractères.

La plus courte :

« *Plus d'équité pour plus d'humanité.* » (Euleos, management de transition)

La plus longue :

« *Parce qu'elle est née avec une vocation citoyenne, La Banque Postale est convaincue qu'il n'y a pas de création de valeur durable sans partage, pas de dynamisme économique sans vitalité des territoires, pas de développement pérenne sans respect des limites planétaires. En proposant des services performants et accessibles, notre mission est de permettre à chacun de s'accomplir et de contribuer, par ses choix d'investissement et d'épargne, d'assurance et de consommation, à construire une société plus attentive à la planète et à tous ceux qui l'habitent. Banquier et assureur engagé, nous voulons œuvrer à cette transition juste, avec tous nos clients et tous nos collaborateurs.* » (La Banque Postale)

Ces deux extrêmes reflètent des compréhensions diverses de la raison d'être, encore aujourd'hui. En effet, certaines entreprises veulent rechercher des phrases courtes, punchy, mémorables. Voici quelques exemples :

« *Ensemble, retrouver le chemin de la nature.* » (Botanic, jardinerie)

« *S'éveiller au goût pour s'ouvrir au monde.* » (Good Goût, alimentation pour enfants)

« *Consommer mieux pour rendre le monde meilleur.* » (Greenweez, plateforme e-commerce)

Cela pourrait correspondre à un courant de pensée sur la raison d'être inspiré des travaux de Simon Sinek sur le « why ». Dans son ouvrage *Find Your Why*, sa recommandation consiste à formuler son « why » en suivant cette formule : « to ___ so that ___ »¹¹.

A l'inverse, d'autres privilégient des raisons d'être plus longues, plus descriptives, plus précises et plus claires. Voici quelques exemples :

« *Engagé dans une révolution digitale, le défi des Agences de Papa est de bâtir un monde plus juste en facilitant l'accès au logement au plus grand nombre ; tout en œuvrant pour un monde solidaire par le soutien d'associations et l'accompagnement des entrepreneurs de demain.* » (Les Agences de Papa, agences immobilières)

« *Pour bâtir un monde sobre en énergie, écologique et solidaire, nous mettons en œuvre les projets les plus pertinents qui améliorent en profondeur et durablement l'empreinte énergétique et environnementale de l'existant avec une approche réaliste et humaniste.* » (NEPSEN, cabinet spécialisé dans la TEE)

« *Réduire les inégalités sociales dans le monde, en permettant à tout travailleur d'acquérir une autonomie professionnelle épanouissante, et à toute organisation de développer son activité avec les meilleurs talents, dans un environnement sécurisé, durable, et décarboné.* » (Ventoris, plateforme pour freelances)

Cette disparité brouille les cartes pour les entreprises qui souhaitent se lancer dans une démarche de définition d'une raison d'être.

D'autant que les raisons d'être courtes sont parfois utilisées à d'autres fins que la mission. Par exemple, la plateforme de e-commerce Greenweez explique que ce qui est sa raison d'être est « sa philosophie » depuis les débuts de l'entreprise¹². D'autres peuvent mélanger signature de marque et raison d'être¹³. Certaines communiquent beaucoup dessus, tandis que d'autres n'en font presque aucune mention. Il n'est donc pas simple de s'y retrouver.

Un courant majoritaire émerge toutefois progressivement. **La longueur médiane des 50 raisons d'être est de 149 caractères espaces compris**¹⁴. A titre d'exemple, cela donne la raison d'être de la société de gestion RAISE : « *Développer un écosystème innovant et généreux pour soutenir des entrepreneurs visionnaires et construire avec eux une économie responsable et durable* ».

¹¹ Simon Sinek, David Mead et Peter Docker, *Find Your Why: A Practical Guide for Discovering Purpose for You and Your Team*, Portfolio, New York, 2017.

¹² « Qui sommes-nous ? », www.greenweez.com.

¹³ A titre d'exemple, Bpifrance, qui n'est pas société à mission, mais qui a une raison d'être statutaire reprend « servir l'avenir », sa signature de marque : « permettre aux entrepreneurs d'oser grandir pour servir l'avenir ».

¹⁴ Le calcul s'est fait en supprimant le point final et les espaces avant les ponctuations comme le « ; » ou le « ! ».

Même si cela respecte les préceptes de Simon Sinek—une phrase, sur le modèle « faire ceci pour atteindre cela » dans le cas de RAISE—on constate que l’objectif n’est pas forcément de créer une phrase mémorable et punchy.

Il s’agit d’identifier des marqueurs forts qui pourront être mobilisés dans le cadre du déploiement de la mission, mais également dans le quotidien des équipes. Une phrase courte et punchy pourra « faire son effet », notamment en communication interne et externe, mais sera-t-elle utile pour un chef de projet s’il souhaite utiliser la raison d’être comme un baromètre dans ses prises de décision ? Sera-t-elle suffisamment explicite pour créer de l’alignement lorsqu’il y a des désaccords au sein du comité de direction ?

STRUCTURE DES RAISONS D’ÊTRE

Au-delà de la longueur, il est utile de regarder quelques autres éléments de structure des raisons d’être, à savoir le début, le recours au « nous », la mention du nom de l’entreprise et la mention de parties prenantes.

Un verbe d’action pour entamer une raison d’être

Il est souvent conseillé de débiter la raison d’être par un verbe d’action. Cela crée un mouvement, met directement l’enjeu de l’action au cœur de la démarche. C’est effectivement une pratique fréquente, puisque sur les 50 raisons d’être, **58 % commencent par un verbe d’action**¹⁵. Ces raisons d’être ont forcément tendance à être assez concises.

Le choix du verbe est alors essentiel. Souvent, il est assez générique : « aider », « accompagner », « accélérer », « agir », « construire » sont des verbes récurrents. En conséquence, ces verbes sont devenus galvaudés, ce qui n’offre donc pas à la raison d’être toute sa puissance.

Certaines entreprises creusent la réflexion plus loin. La palme revient probablement à Amicio, ETI dans les centres d’appels : « *Révéler la noblesse des métiers de la relation client pour la mettre au service de l’Homme et de la société* ».

Mais, globalement, lorsque les raisons d’être commencent par des verbes, ceux-ci reflètent le métier de l’entreprise. Voici quelques exemples :

« Cuisiner chaque jour pour la santé et le plaisir de tous et choisir ensemble une alimentation qui préserve la Terre nourricière ! »
(Restoria, restauration collective)

« Investir pour agir et contribuer à faire grandir les entreprises qui intègrent au cœur de leur stratégie le développement de l’être humain et la préservation de notre planète » (Phitrust, société de gestion).

¹⁵ Ne sont ici comptabilisées que les raisons d’être commençant absolument par un verbe d’action. A titre d’exemple, la raison d’être d’Axa Prévoyance et Patrimoine n’a pas été retenue dans le calcul : « Vous conseiller durablement pour protéger vos projets de vie et transmettre un monde plus responsable ».

Mentionner l'entreprise

Les raisons d'être mentionnent rarement le nom de l'entreprise (16 % des cas). Certaines prennent des détours un peu circonvoqués en utilisant « le groupe » ou « la société ». C'est par exemple le cas du groupe de cliniques privées Vivalto Santé : « *Fondée sur un partenariat original et innovant avec les médecins, et un engagement fort des femmes et des hommes du Groupe, notre mission est de soigner et d'accompagner les patients tout au long de leur parcours de soins et de leur vie* ».

Il y a un certain avantage à mentionner explicitement le nom de l'entreprise : on ne peut pas confondre la raison d'être avec un objet marketing. En effet, ce n'est absolument pas dans les pratiques marketing et communication de le faire. Aucune signature de marque ou slogan publicitaire ne le fait non plus. C'est ainsi plus original et peut être plus identitaire. Mais, cela reste un choix et aucune bonne pratique n'est à recommander.

Le recours au « nous »

Il en est de même sur le recours au « nous ». Ce n'est pas une pratique courante dans un slogan et effectivement seules 14 % des entreprises l'utilisent d'une manière ou d'une autre. Un exemple avec BLB Vignobles, propriétaires de plusieurs vignobles : « *Nous créons le 'grand cru de tous les jours' et nous façonnons nos paysages autant avec ceux qui côtoient nos vignes que ceux qui partagent nos vins* ».

Ces raisons d'être mettent souvent en avant le collectif, les équipes, ceux qui font. La dynamique de groupe est alors essentielle. Le sentiment d'appropriation par l'interne peut s'avérer plus simple, car distinctif par rapport à d'autres pratiques de communication ou de marketing. Encore une fois, c'est un choix de l'entreprise.

Mentionner des parties prenantes

Voici un casse-tête fréquent pour les raisons d'être : faut-il mentionner des parties prenantes ? Si oui, combien et comment ? C'est un exercice d'équilibriste et beaucoup d'entreprises semblent avoir du mal à trouver le bon dosage. **C'est probablement la raison pour laquelle seules 38 % des entreprises listent des parties prenantes.** Certaines se lancent dans des énumérations parfois longues comme Vranken-Pommery : « *Promouvoir la plus grande qualité des Champagnes et vins produits partout dans le Monde, tout en mobilisant l'écosystème dans lequel la Société évolue (sociétés de son Groupe, collaborateurs, partenaires, clients, actionnaires), pour la protection de l'environnement et de la biodiversité, le développement durable et la préservation de l'identité des terroirs et de la spécificité et de la qualité de leurs produits* ».

Beaucoup s'appuient sur des subterfuges comme « le plus grand nombre », « ensemble » ou « les personnes ». C'est de nouveau un choix pour l'entreprise. Toutefois, il faut trouver un bon équilibre dans la totalité de la mission (raison d'être et objectifs statutaires). En effet, les enjeux sociaux et/ou

environnementaux traités par l'entreprise sont par définition pluri-parties prenantes. Isoler une partie prenante dans la raison d'être peut lui donner un poids disproportionné. Par la suite, dans les décisions, ses intérêts pourraient systématiquement primer sur d'autres parties prenantes, alors même que la situation devrait les mettre en avant.

Cette analyse montre que la structure des raisons d'être répond souvent à des codes proches de la communication et du marketing. Et ce, en dépit du fait, que tout le monde affirme que la raison d'être n'est pas un objet marketing. La liberté laissée par la loi Pacte n'est donc pas totalement prise par les entreprises même si on sent qu'un mouvement s'opère progressivement.

Il est marqué par le souci de singularité, qui doit toutefois s'opérer à deux niveaux. Tout d'abord, elle doit être le miroir de l'entreprise, de son ADN, de ses valeurs, de ses particularités et de son imperfection. En termes de formulation, cette singularité n'a pas besoin de rentrer dans des cadres prédéfinis. Ainsi, une entreprise ayant l'habitude de communiquer par *punchline* et par slogan sera plus à l'aise avec une formulation brève. A l'inverse, une société n'ayant pas de trame narrative bien établie pourra plus aisément sortir des sentiers battus.

La singularité de la mission devrait également s'exprimer à un niveau plus interne. Si une entreprise fonctionne habituellement par phrases chocs, si la raison d'être (et la mission qui en découle) est dans la même veine, en quoi cela la différencie-t-elle de toutes les autres formes de communication employées par l'entreprise ? **C'est justement en tranchant avec les pratiques habituelles que la raison d'être peut marquer sa force, sa différence et son apport essentiel à l'entreprise.**

QUELS SONT LES TERMES LES PLUS FRÉQUEMMENT UTILISÉS DANS UNE RAISON D'ÊTRE ?

Quelques termes reviennent fréquemment dans les 50 raisons d'être :

- « monde » dans 30 % des cas
- Des termes liés à la durabilité (« durable » ou « durablement ») dans 30 % des cas
- Des termes liés au social (« social », « sociétal », « société ») dans 24 % des cas
- Des termes liés à la responsabilité (« responsable », « responsabilité ») dans 18 % des cas
- « Construire » dans 16 % des cas
- Des termes liés à l'engagement (« engagés », « engagement ») dans 14 % des cas

Il est assez logique de retrouver ces termes, mais on peut encourager les entreprises à en chercher d'autres qui soient plus propres à leur identité. Aussi évidents soient-ils, ces termes n'en restent pas moins très génériques. Une raison d'être n'a pas besoin d'être trop spécifique, mais elle ne doit pas non plus paraître trop hors sol. Malheureusement, beaucoup de ces termes sont aujourd'hui galvaudés et peuvent manquer de force et de singularité.

LE SOCIÉTAL ET LA TRANSFORMATION AU CŒUR DE LA RAISON D'ÊTRE

L'entreprise doit contribuer à des enjeux sociétaux

Les travaux de Simon Sinek et ses disciples ont beaucoup influencé la manière de penser et de formuler la raison d'être. Sur la forme, on l'a vu, une structure assez directe reste majoritaire. Sur le fond, le « why » doit répondre à la question fondamentale de l'utilité de l'entreprise. Toutefois, la loi Pacte lui confère deux nouvelles dimensions, l'une explicite, l'autre implicite.

La dimension explicite concerne les enjeux sociaux et/ou environnementaux. En effet, Simon Sinek et autres penseurs du « *purpose* » se projetaient dans une logique marché : à quels besoins clients l'entreprise répond-elle et comment ? Qu'est-ce qui attire des clients vers l'entreprise ? Ces besoins peuvent être transactionnels ou plus inspirationnels. Mais, ils touchent rarement des enjeux sociaux ou environnementaux.

C'est exactement la voie prise dans la loi Pacte. La raison d'être, et plus globalement la mission, doit positionner l'entreprise comme contributrice à un enjeu social ou environnemental qui est au cœur de sa proposition de valeur et qui lui permet, à son échelle, de passer de spectatrice à actrice du changement. C'est là que se joue la rupture de paradigme.

La raison d'être transformative

Le second élément, plus implicite, est de savoir si la raison d'être est transformative. En d'autres termes, va-t-elle faire évoluer l'entreprise dans sa stratégie, son fonctionnement, son offre, son management ?

Il est impossible de conclure avec certitude qu'une raison d'être changera l'entreprise. C'est son déploiement et son appropriation qui pourront en attester. Toutefois, deux aspects peuvent aider à se mettre sur les bons rails.

Équilibre entre l'interne et l'externe

Tout d'abord, un équilibre doit être trouvé entre deux extrêmes : la raison d'être tournée vers l'externe et celle tournée sur l'interne.

Quelques exemples de raison d'être plutôt tournées vers l'externe :

« Aider le plus grand nombre, à vivre en bonne santé, le plus longtemps possible » (Groupe Avec, santé)

« Aider les individus, collectifs et écosystèmes à révéler ce qu'ils ont à apporter au monde » (Colombus Consulting)

« Donner à tous les acteurs de la chaîne logistique les moyens de construire ensemble les supply chains de demain : des supply chains responsables et efficaces » (Shiptify, solutions IT)

Pour chacune, la raison d'être révèle ce que l'entreprise veut faire pour les autres, mais beaucoup moins comment elle se projette pour le faire, voire comment elle va devoir s'adapter pour y parvenir.

A l'opposé, on peut trouver des raisons d'être plutôt tournées vers l'interne, bien qu'elles soient plus rares. C'est le cas de la Maison Boinaud, productrice de cognac : « *De génération en génération, nous élaborons des produits d'exception à partir de notre terroir tout en préservant notre écosystème* ». Le regard est ici tourné en premier lieu sur les actions à mener en interne.

Dans les deux cas de figure, cela ne signifie pas que l'interne ou l'externe sont totalement délaissés, mais une forme de déséquilibre s'installe et tend naturellement l'entreprise dans une direction plutôt que l'autre.

La complémentarité entre la raison d'être et les objectifs s'avère alors essentielle.

L'amélioration continue au cœur de la mission

La prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux et l'aspect de transformation portent une dimension qui ramène au fondement théorique de la société à mission : l'ambition d'innovation. C'est un des aspects souvent occultés par les entreprises qui décident de devenir société à mission. Cette ambition n'est pas portée par la loi, mais elle est inhérente à la genèse du concept.

En effet, dans les travaux du collège des Bernardins prolongés par l'Ecole des Mines ParisTech, l'innovation est un des piliers fondateurs de la société à mission. Pour eux, elle doit transformer toute l'économie pour que les entreprises mettent au cœur de leur fonctionnement la volonté de répondre à des enjeux sociaux ou environnementaux et d'y trouver des solutions nouvelles¹⁶.

Pour des entreprises établies, ce n'est *a priori* pas forcément la priorité, mais ces chercheurs veulent conjuguer enjeux sociaux et environnementaux avec performance économique de telle sorte qu'une société ne puisse plus envisager son activité en faisant abstraction de son environnement global, mais au contraire vise à l'améliorer.

Cela s'applique également à des jeunes entreprises, qu'elles soient technologiques ou non. En effet, un fondateur s'appuie souvent sur une idée nouvelle ou sur une innovation. Il bâtit son succès dessus, mais parfois oublie de continuer à innover une fois que son entreprise a trouvé son modèle économique. Cette tension entre l'existant et l'avenir peut, et devrait, s'exprimer dans la raison d'être. Pourtant, de nombreuses raisons d'être semblent avant tout acter ce que l'entreprise fait à date. Voici quelques exemples :

¹⁶ Voir par exemple Blanche Segrestin et Kevin Levillain (dir.), *La mission de l'entreprise responsable. Principes et normes de gestion*, Presse des Mines, Paris, 2018.

« *La protection des innovations accessible à tous.* » (YesMyPatent, solution de protection de la propriété intellectuelle)

« *Aider les entreprises à faire plaisir de manière durable.* » (Panopli, cadeaux d'entreprises)

« *L'expérience et l'excellence dans le travail du bois pour magnifier le cadre de vie de l'Homme.* » (Laudescher, industrie du bois)

Ces raisons d'être ne mettent *a priori* pas l'entreprise en tension positive : elles affichent ce qu'elle fait déjà aujourd'hui et continuera de faire.

Un bon test est d'effectuer un brainstorming en interne et de poser quelques questions : à partir de cette raison d'être, que peut-on faire différemment ? Que peut-on proposer que nous ne fassions pas ? Comment peut-on améliorer notre offre, notre manière de fonctionner ? Cette raison d'être va-t-elle nous challenger dans la manière dont nous fonctionnons ou produisons ? Si les idées ne fusent pas, cela signifie que la raison d'être ne représente pas un défi fédérateur pour l'entreprise et qu'elle aura peu d'utilité dans le quotidien des équipes ou dans les décisions stratégiques.

Il est fréquent d'entendre des dirigeants d'entreprises expliquer que passer société à mission était naturel, que cela ne change pas grand-chose. Effectivement, à court terme, rien ne change, puisque rien n'est mis en place dans le cadre de la mission. On peut se féliciter de la mobilisation interne des équipes dans le processus, parfois plus puissant que le résultat, mais on ne peut pas mesurer l'impact sur l'entreprise de l'adoption de cette qualité.

C'est dans le déploiement que tout prend forme, plus ou moins consciemment d'ailleurs. On lance des projets dont l'issue n'est pas certaine ; on crée les conditions de la sérendipité qui amène à explorer des chemins nouveaux ; on réhausse l'importance de certaines parties prenantes dans ses décisions ; on capitalise sur ses externalités positives plutôt que de simplement limiter ses externalités négatives ; on envisage de renoncer à des activités, des clients, des fournisseurs. Ainsi, progressivement, l'entreprise se transforme. Mais, cela nécessite que le travail de départ ait été suffisamment bien porté par la direction de l'entreprise, co-construit en interne et qu'il soit véritablement diffusé dans l'organisation une fois la qualité de société à mission adoptée.

Ce déploiement ne peut être réussi que si la raison d'être se décline en objectifs afin de générer une dynamique d'engagement.

LES OBJECTIFS, LE REFLET DES ENGAGEMENTS

Devenir société à mission est un niveau plus ambitieux et plus engageant que de se limiter à la définition de sa raison d'être, notamment parce que l'entreprise doit décliner une série d'objectifs qui sont également inscrits dans les statuts.

Comme indiqué précédemment, la loi est peu loquace sur les objectifs, puisque la seule spécification est que l'entreprise doit avoir « un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux ». Il y a donc une hétérogénéité dans le nombre d'objectifs retenus. **Sur les 50 missions, on va de deux à 10 objectifs. La moyenne se trouve à quatre objectifs.**

Il est d'ailleurs souvent conseillé d'avoir 3-4 objectifs statutaires. Cela permet de couvrir plusieurs thématiques fortes, mais également d'en assurer un pilotage efficace. Le risque d'avoir beaucoup d'objectifs est de ne pas pouvoir tous les mener de front.

Rappelons également un point important. **L'organisme tiers indépendant (OTI), qui vient vérifier la mission, évalue les objectifs un à un. Il formule son avis en analysant notamment les moyens mobilisés et les objectifs retenus.** Il peut conclure qu'un des objectifs n'a pas été atteint. Cela ne remet pas en question la qualité de société à mission, mais l'avis de l'OTI doit obligatoirement être publié sur le site Internet de l'entreprise¹⁷. Théoriquement, « toute personne intéressée » peut alors saisir le président du tribunal de Commerce statuant en référé pour demander la remise en cause de la qualité de société à mission¹⁸.

LA NATURE DES OBJECTIFS

L'hétérogénéité est également flagrante dans la nature des objectifs. Une stricte interprétation de la loi pourrait conclure que les objectifs doivent contenir des dimensions sociales et environnementales. Mais, ce n'est pas toujours le cas. Certaines entreprises peuvent avoir des objectifs quelque peu surprenants.

¹⁷ Code du commerce, Article R210-21, IV.

¹⁸ Code du commerce, Article L210-11.

Voici quelques exemples :

« *Sécuriser et permettre la continuité de l'activité de ses sociétaires et clients.* » (Relyens, assurances)

« *Le partage de la réussite au service des entrepreneurs.* » (RAISE, société de gestion)

« *Être créateur d'expériences auprès du public.* » (L'Aviron Bayonnais Rugby Pro)

Surtout, il apparaît que toutes les entreprises n'ont pas des objectifs sociaux et environnementaux.

A des fins d'analyse, les objectifs ont été classés en quatre catégories : environnementaux, sociaux et sociétaux, managériaux, et liés au territoire. D'ordinaire, les quatre derniers sont regroupés.

Par souci de clarté, les objectifs sociaux et sociétaux ont été regroupés sachant qu'il n'est pas toujours évident de les situer d'un côté ou de l'autre.

Les objectifs environnementaux englobent tous ceux qui touchent au climat, à la biodiversité, aux ressources naturelles ou aux matières premières.

Les objectifs managériaux concernent tous les engagements liés aux collaborateurs, qui vont de la qualité de vie au travail jusqu'au management en passant par la formation.

Les objectifs liés au territoire mentionnent explicitement des actions menées en faveur du dynamisme social, économique ou culturel d'un territoire.

| | Objectifs environnementaux | Objectifs sociaux et sociétaux | Objectifs managériaux | Objectifs liés au territoires |
|---------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| Au moins un objectif de la thématique | 54 % | 80 % | 52 % | 20 % |

Ce recensement permet d'esquisser une idée générale de la nature des objectifs. Pour le lire, il faut comprendre que 80 % des sociétés à mission analysées ont au moins un objectif sociétal ou social. Comme certaines entreprises ont de nombreux objectifs, dont plusieurs liés à une thématique, cela aurait déséquilibré le résultat final de comptabiliser la totalité des objectifs thématiques pour chaque entreprise.

Les aspects sociaux et sociétaux sont donc presque toujours présents. De manière plus étonnante, on remarque qu'un peu plus d'une mission sur deux a au moins un objectif environnemental. C'est finalement assez

peu. Cela peut s'expliquer par le fait qu'une grande majorité de sociétés à mission sont dans des secteurs du service. A tort, certaines peuvent estimer que leur empreinte environnementale n'est pas déterminante dans leur activité, contrairement à des entreprises industrielles. Les objectifs sont d'ailleurs d'un niveau de précision varié. Certains sont centrés sur une amélioration des pratiques internes, tandis que d'autres visent à améliorer les pratiques de leurs parties prenantes, souvent leurs clients. Voici quelques exemples :

Objectifs plutôt tournés vers l'interne :

« *Contribuer à la protection de l'environnement et de la société à travers nos actions responsables dans l'ensemble de nos activités.* » (Chiesi, laboratoire pharmaceutique)

« *Protéger la planète et réduire notre empreinte carbone.* » (Aigle, mode et textile)

Objectifs plutôt tournés vers l'externe :

« *Déployer des solutions spatiales pour sensibiliser aux fragilités et richesses de notre planète et préserver ses ressources et sa biodiversité pour les générations futures.* » (CLS Group, solutions spatiales)

« *Être un acteur clef dans la réduction des impacts environnementaux de nos clients.* » (Espace Propreté, entreprise de nettoyage)

Plus étonnant encore, on voit que 52 % des missions décryptées ont des objectifs managériaux. En creusant, ces objectifs sont de nature très diverse. Voici quelques exemples qui illustrent cette pluralité :

« *Offrir à ses collaborateurs un environnement de travail bienveillant garantissant l'égalité des chances et une stabilité d'emploi (tous nos salariés sont en CDI), pouvant permettre une évolution de carrière* » (Les Agences de Papa, agences immobilières)

« *Améliorer la qualité de vie au travail en la conciliant avec la performance économique* » (Groupe Avec, santé)

« *Mettre en œuvre un management inclusif, participatif et responsable pour construire un environnement où il fait bon travailler, générateur de bien-être et favorisant l'engagement de l'ensemble des collaborateurs* » (BVA Group, institut de sondages et conseils)

« *Vous apporter à tout moment notre expertise, fruit d'une formation d'excellence intégrant les sujets de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE)* » (Axa Prévoyance et Patrimoine)

Ainsi, la QVT, le bien-être au travail, le « management bienveillant » sont fréquemment des objectifs de mission. D'aucuns peuvent se

demander si cela a besoin d'être affirmé de la sorte dans les statuts. Certaines entreprises peuvent évoluer dans des secteurs où les pratiques managériales sont souvent critiquées et fondées sur des approches productivistes où l'humain est oublié. Se distinguer et être une forme de rôle modèle peut alors être d'utilité sociale. C'est par exemple l'ambition d'Alenvi dans le secteur de l'aide à la personne¹⁹.

D'autres affirment que les équipes n'auraient pas compris que les objectifs n'incluent pas de référence aux conditions de travail. Les raisons peuvent être variées. Mais on peut se demander : la QVT ou le management inclusif participent-ils d'un enjeu social ou environnemental ou simplement de la bonne gestion d'une entreprise ? L'objectif de la mission d'entreprise a-t-il été suffisamment explicité aux équipes ?

Concernant le rapport aux territoires, la représentation plus limitée est compréhensible²⁰. Les logiques s'avèrent en plus assez variées. Certaines entreprises ont un rayonnement localisé, d'où un ancrage territorial plus fort, comme Restoria dans la restauration collective ou l'Aviron Bayonnais Rugby Pro. D'autres ont un maillage territorial national, mais veulent être des acteurs de proximité, comme Harmonie Mutuelle ou la Banque Postale. D'autres enfin agissent en faveur de la transition écologique et énergétique qui touche directement les territoires, comme Inddigo, cabinet de conseil en transition, ou Valorem, opérateur d'énergies renouvelables.

On voit en tout cas que les sociétés à mission décidant d'axer au moins un objectif sur la dimension territoriale le font en lien avec son activité.

Ces objectifs sont dans l'ensemble assez généraux et nécessitent une déclinaison opérationnelle. Elle prend la forme de projets, de feuilles de route et d'indicateurs. Cette démarche n'est pas obligatoire, selon la loi, mais elle est très fortement conseillée. En effet, cela facilite le pilotage de la mission, mais également le travail d'accompagnement et de challenge du comité de mission et celui de vérification de l'OTI²¹. Par ailleurs, cette déclinaison opérationnelle n'est pas public, donc il n'est pas possible d'en dresser un portrait d'ensemble.

LA COMPLÉMENTARITÉ ENTRE LA RAISON D'ÊTRE ET LES OBJECTIFS

C'est un rappel de base, mais qui n'est pas inutile : une mission est constituée d'une raison d'être et d'objectifs. La complémentarité entre les deux s'avère essentielle. Plus la cohérence est organisée et forte, plus sa réalité sera probante.

¹⁹ Voir l'entretien de Guillaume Desnoës, son co-fondateur sur La Machine à sens, « Le secteur du prendre soin va peut-être devenir la high tech d'hier », 18 mars 2021, <https://machineasens.substack.com/>.

²⁰ On peut penser que les chiffres auraient été plus faibles en prenant la totalité des entreprises à mission. Beaucoup étant des micro-entreprises très jeunes dans les services, l'approche territoriale est probablement moins marquée.

²¹ Sur l'OTI, voir notamment Communauté des entreprises à mission, *Vers une vérification OTI contribuant au progrès de la société à mission. Guide méthodologique de vérification des sociétés à mission par les organismes tiers indépendants*, 2022, <https://www.entreprisesamission.org/>.

Pourtant, cela n'est pas toujours mis en application par les entreprises. Certaines offrent une lecture très inspirée des principes de la RSE, même si l'objectif en question ne vient appuyer aucune réflexion globale. D'où des engagements de soutien à des associations ou de réduction de l'empreinte carbone par exemple, alors que ces dimensions ne participent pas d'une lecture globale de la mission. En soi, ces objectifs sont vertueux, mais ils s'inscrivent dans une démarche RSE, pas nécessairement dans la mission de l'entreprise.

Encore une fois, une société à mission décide de se focaliser sur le ou les enjeux sur lesquels elle a des leviers d'action au travers de son activité. Toutes les entreprises ont intérêt, voire seront progressivement toutes obligées de réduire leur empreinte carbone. L'inscrire dans ses statuts ne sert pas un objectif puissant et fédérateur.

Un bon cheminement est de partir de sa raison d'être et de réfléchir comment la décliner partie prenante par partie prenante. Prenons l'exemple de Botanic. Sa raison d'être peut sembler elliptique au premier abord : « *Ensemble, retrouver le chemin de la nature* ». L'entreprise lui adjoint quatre objectifs :

- Proposer une offre alternative et mieux-disante pour respecter la nature ;
- Créer les conditions de transmission de savoir-faire environnementaux ;
- Cultiver une relation de qualité avec toutes les parties prenantes du Groupe : collaborateurs, clients, fournisseurs, partenaires ;
- Garantir la cohérence environnementale de nos sites.

Les objectifs sont en lien avec la raison d'être, que ce soit sur l'aspect collectif ou le rapport à la nature. Ils positionnent l'entreprise dans une démarche d'amélioration continue. Chaque objectif allie une dimension inspirante et l'activité économique.

Ce type d'équilibre est complexe à trouver, car les décisionnaires finaux doivent laisser de côté certaines revendications qui ont émergé pendant la co-construction de la mission. D'où l'utilité d'un filtre : cet objectif est-il complémentaire de la raison d'être ? Relève-t-il d'une mission, cœur névralgique de l'entreprise, ou d'une politique RSE, qui cherche à limiter les externalités négatives de l'entreprise ou à participer à l'image de l'entreprise ? Ces quelques questions permettent de discerner les idées à conserver ou à rejeter.

Les futures entreprises à mission ne doivent pas l'oublier : la raison d'être sera souvent ce qui est le plus communiqué—en interne et/ou externe—mais ce sont les objectifs que viendra évaluer l'OTI. Plutôt que d'étirer l'organisation dans des directions parfois opposées, il est préférable que le fil conducteur soit clair, reflété dans la raison d'être et les objectifs, et appréhendable par tous les collaborateurs à tous les niveaux de l'organisation. Cela peut passer par la sélection d'éléments singuliers à l'entreprise.

LA SINGULARITÉ, UNE DIMENSION ESSENTIELLE

En laissant de larges marges de manœuvre aux entreprises, la loi offre à chaque entreprise la possibilité d'affirmer son authenticité et sa singularité. C'est l'une des composantes les plus puissantes de la société à mission. Chaque entreprise cultive un ADN, une culture, un style de management, une approche spécifique vis-à-vis de ses clients, de ses partenaires, de ses fournisseurs. C'est ce qui crée de l'attachement et l'engagement chez les équipes.

Beaucoup d'organisations l'ont compris et clament une identité propre, travaillent leur culture d'entreprise, leur style de management particulier, leur approche unique du marché. Le psychanalyste Saverio Tomasella l'explique ainsi : « la question [est] d'être ancrée en soi, présent dans son corps et dans sa vie, d'être son propre référentiel, pour ne plus tant dépendre de l'avis ou de l'accord des autres, retrouver sa spontanéité et déployer sa singularité créative, pour soi-même, pour les autres, aussi avec eux »²². Lui parle des individus, mais cela peut s'appliquer à l'entreprise.

Refléter cette singularité dans sa mission est un élément essentiel pour en assurer l'appropriation par les équipes, et potentiellement par des parties prenantes externes, comme les clients et les partenaires. Elle peut s'exprimer par le choix de certains mots ou par des accents notables dans la raison d'être ou les objectifs.

Voici quelques exemples :

« *Consacrer au moins 5% du temps passé de toute l'agence sur un projet caritatif lié à la mission de l'agence.* » (un des objectifs de Sport Market, agence de communication)

« *Améliorer la connaissance financière du grand public.* » (un des objectifs de Wiseed, plateforme de crowdfunding)

« *Nous créons le 'grand cru de tous les jours' et nous façonnons nos paysages autant avec ceux qui côtoient nos vignes que ceux qui partagent nos vins.* » (raison d'être de BLB Vignobles, propriétaires de plusieurs domaines viticoles)

« *La transparence, la co-construction, la proximité dans les relations avec nos parties prenantes.* » (un des objectifs de Lobodis, producteur de café)

²² Saverio Tomasella, *Osez votre singularité*, Editions Eyrolles, Paris, 2022.

Chaque élément de la mission ne sera pas forcément unique en son genre, mais chaque entreprise doit rechercher ce qui la distingue des autres, le ou les enjeux prioritaires auxquels elle souhaite répondre et les moyens d'y parvenir.

Il est à cet égard intéressant de comparer des missions d'entreprises proches en termes de secteurs, d'activité et d'ambition. En effet, on peut imaginer, dans ce type de circonstances, que les missions pourraient être sensiblement identiques. Pourtant, des différences émergent. Elles illustrent l'identité de chaque entreprise. Prenons deux exemples : le premier avec Ansamble et Restoria dans la restauration collective.

Ansamble

Raison d'être : « *Agir de façon responsable et rendre acteur chacune de nos parties prenantes en proposant une restauration collective qui préserve la santé et l'environnement, qui participe à créer des écosystèmes vertueux dans les territoires avec l'homme toujours au cœur de nos préoccupations.* »

Objectifs :

- Contribuer via l'alimentation et la nutrition à l'amélioration et au maintien de la santé du plus grand nombre
- Faire participer l'ensemble de nos parties prenantes à la préservation de l'environnement et au (re)développement de la biodiversité
- Être un acteur clé de la vie et du développement des territoires dans lesquels nous sommes implantés
- Donner du sens à nos collaborateurs, leur proposer un cadre de travail propice au développement personnel et les inscrire dans une dynamique de progrès

Restoria

Raison d'être : « *Cuisiner chaque jour pour la santé et le plaisir de tous et choisir ensemble une alimentation qui préserve la Terre nourricière !* »

Objectifs :

- Développer et rendre accessible une alimentation toujours plus saine et plaisante
- Cultiver la sobriété pour ne puiser dans la nature que ce dont nous avons besoin et ainsi la préserver
- Partager les fruits de notre activité en prenant soin de nos collaborateurs et en contribuant à une société plus solidaire et inclusive
- Créer et nourrir une dynamique de collaboration avec nos parties prenantes sur nos territoires pour évoluer vers une restauration durable

La raison d'être illustre déjà une différence d'approche. Ansamble se positionne presque comme tête de pont d'un écosystème qui doit devenir plus responsable, ce qui n'est pas le cas de Restoria. Cette dernière fait appel à la notion de plaisir, absente chez Ansamble.

Les quatre objectifs couvrent les mêmes thématiques : l'alimentation saine, l'environnement, les partenaires et les collaborateurs. Pourtant, la manière de traiter chacune d'elles est bien propre à l'une et l'autre entreprise. L'ordre n'est d'ailleurs pas le même, et certainement pas anodin.

Prenons un autre exemple avec deux cabinets spécialisés dans la transition écologique : Inddigo et NEPSEN.

Inddigo

Raison d'être : « *Accélérer la transition par des expertises et solutions innovantes, conciliant respect du vivant et bien-être humain, pour habiter durablement les territoires.* »

Objectifs :

- Contribuer à la décarbonation de tous les usages, en recherchant la sobriété, l'efficacité et le développement des énergies renouvelables
- Sensibiliser, former, embarquer et accompagner le changement grâce à des démarches participatives de conception et de décision
- Consacrer en permanence des moyens adaptés à l'innovation organisationnelle, managériale, technique et numérique
- Agir pour la préservation et la régénération de la biodiversité et des services écosystémiques
- Promouvoir une Economie Circulaire territorialisée basée sur une consommation raisonnée et le recours prioritaire aux bioressources
- Renforcer la résilience des territoires aux risques climatiques, sanitaires et sociaux par l'adaptation au changement climatique, l'inclusion et la réduction des inégalités
- Poursuivre et conforter son modèle de gouvernance participative et d'actionnariat réservé aux salariés et dirigeants, garant de son indépendance

NEPSEN

Raison d'être : « *Pour bâtir un monde sobre en énergie, écologique et solidaire, nous mettons en œuvre les projets les plus pertinents qui améliorent en profondeur et durablement l'empreinte énergétique et environnementale de l'existant avec une approche réaliste et humaniste.* »

Objectifs :

- Contribuer concrètement à la baisse des émissions de gaz à effet de serre
- Instaurer une culture sociale de sobriété énergétique
- Former des professionnels accomplis dans les métiers de la transition écologique
- Adopter un fonctionnement qui préserve les ressources naturelles
- Créer un modèle économique vertueux, ancré dans les territoires et la société civile

Une nouvelle fois, il y a des similarités entre les deux missions, notamment la sobriété, l'environnement, le rapport aux territoires et la formation. Mais chacune met la focale sur des particularités qu'elle a développées avec le temps et des priorités qu'elle a envie de promouvoir. Notons par exemple qu'Inddigo mentionne l'économie circulaire qui n'apparaît pas chez NEPSEN.

Ces deux exemples servent à montrer qu'il n'y a pas de modèle préconçu ou d'attentes prédéfinies. Il revient à chaque société à mission de choisir ses combats, de capitaliser sur ses forces et d'identifier les axes d'efforts et les voies d'amélioration.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

La loi Pacte fête ses trois ans et l'appropriation de la société à mission par les entreprises illustre à quel point la flexibilité qu'elle offre n'a effectivement pas fait émerger de modèle unique. Ce rapport a montré que cela pouvait être un avantage—affirmer sa singularité, identifier ses principaux axes d'efforts—mais également un inconvénient—des missions floues, des ambitions hétérogènes.

On peut imaginer que le temps fera son effet et viendra aligner progressivement les pratiques des entreprises, mais cela se fera avec l'affirmation de certaines convictions qui créent une forme de jurisprudence.

C'est dans cette logique que le travail d'accompagnement d'entreprise, de décryptage hebdomadaire de La Machine à sens et ce rapport s'inscrivent.

Quatre recommandations peuvent aider les entreprises à mission à tirer le meilleur de cette démarche.

Tout d'abord, la mission doit chercher à créer une dynamique d'amélioration continue. Il s'agit de projeter l'entreprise, pas simplement de refléter ce qu'elle est et ce qu'elle fait à date. La mission doit trouver le bon équilibre entre l'ancrage d'engagements déjà pris et la volonté de progresser sur des axes où l'entreprise peut s'améliorer. Cette tension positive sera vectrice d'engagements, de créativité et d'innovation.

Il faut toutefois distinguer ce qui relève de la RSE et de la mission. La RSE vise à piloter les externalités négatives de l'entreprise, tandis que la mission vient maximiser ses externalités positives. Les deux sont complémentaires, mais il ne faut pas les confondre. A titre d'exemple, réduire son empreinte carbone est un enjeu de RSE, tandis que créer des produits éco-responsables participera d'une démarche de mission.

Deuxièmement, la mission doit illustrer la singularité de l'entreprise.

La loi laisse à l'entreprise la liberté de choisir ses priorités. La mission doit donc refléter son ADN, son identité et les axes sur lesquels elle peut générer le plus d'impact positif. Affirmer cette singularité permet ainsi d'établir des priorités lorsqu'il y a des choix à faire. Surtout, le fait que l'entreprise dispose d'importantes marges de manœuvre doit faciliter la cohérence entre les mots et les actes et donc aller plus loin dans les actions menées.

Cette singularité peut s'afficher dans le choix des termes de la raison d'être, en s'assurant toutefois qu'ils soient clairs. Elle peut également s'illustrer dans les objectifs retenus par l'entreprise.

Troisièmement, la démarche doit être authentique. Passer société à mission doit refléter l'envie profonde et sincère de mettre des enjeux sociaux

et environnementaux au cœur de son modèle économique. La perfection n'est pas ce qui est visé, mais davantage la volonté de progresser. Cette authenticité doit être incarnée à toutes les étapes : un sponsorship fort de la direction générale dans le processus d'adoption, une démarche de co-construction avec ses parties prenantes, l'affectation de ressources financières et humaines à la conduite de la mission et, de manière concomitante, une réelle structuration du déploiement de la mission avec des objectifs opérationnels, des feuilles de route, des indicateurs de succès et des actions correctrices.

Enfin, l'entreprise doit être exigeante avec elle-même. La crédibilité de la société à mission est encore en jeu. C'est un objet nouveau dont l'essor est très largement dans les mains des entreprises elles-mêmes. Au-delà des précurseurs, qui l'ont testée par conviction, la très large majorité est plus spectatrice et attend de voir si cela vaut le coup. Une entreprise va rarement se lancer dans une aventure qui ne présente pas de réel intérêt.

Il revient donc aux premières sociétés à mission de se saisir de ce dispositif en pleine conscience qu'elles en portent la responsabilité de la réussite ou de l'échec. Il en va de même de tout l'écosystème d'accompagnement, qui conseille et observe les entreprises à mission.

Lorsqu'une entreprise décide de définir sa mission, elle le fait pour elle, mais elle doit comprendre qu'elle agit comme une éclairceuse pour les autres. Le mouvement est enclenché, mais c'est à chacun de nous d'en ancrer la légitimité et la crédibilité pour la transformation de notre économie et le bien de notre société.

ANNEXES

Liste des 50 entreprises à mission utilisées pour ce rapport :

Acteurs publics (média) [Analyse](#)

Les Agences de Papa (agences immobilières digitales) [Analyse](#)

Aigle (mode) [Analyse](#)

Amicio (centre d'appels) [Analyse](#)

Ansamble (restauration collective) [Analyse](#)

Le **Groupe Arverne** (secteur de l'énergie - forage) [Analyse](#)

Le Groupe **Avec** (santé) [Analyse](#)

Aviron Bayonnais Rugby Pro (club de rugby professionnel) [Analyse](#)

Le réseau des Agents généraux **AXA Prévoyance & Patrimoine** [Analyse](#)

La Banque Postale (services financiers) [Analyse](#)

Bio Armor (spécialiste dans les produits naturels pour l'élevage) [Analyse](#)

BLB Vignobles [Analyse](#)

Botanic (enseigne de jardinerie) [Analyse](#)

BVA (market research et conseil) [Analyse](#)

Chiesi France (groupe pharmaceutique italien) [Analyse](#)

Le groupe **CLS** (solutions d'observation et de surveillance de la Terre) [Analyse](#)

Colombus Consulting (cabinet de conseil) [Analyse](#)

Consors Intelligence (cabinet de renseignements d'affaires) [Analyse](#)

Cooptalis (cabinet de mobilité professionnelle) [Analyse](#)

Edgard Opticiens (réseau d'opticiens) [Analyse](#)

emlyon business school [Analyse](#)

Espace Propreté (société de nettoyage) [Analyse](#)

Euleos (société de management de transition) [Analyse](#)

Good Goût (produits alimentaires pour enfants) [Analyse](#)

Greenweez (plateforme de produits bio et éco-responsables) [Analyse](#)

Grenoble Ecole de Management [Analyse](#)

Harmonie Mutuelle [Analyse](#)

Inddigo (bureau d'études en développement durable) [Analyse](#)

Laudescher (solution architecturale bois) [Analyse](#)

LinkUp Factory (cabinet spécialisé en RSE) [Analyse](#)

Lobodis (torréfacteur) [Analyse](#)

Maison Boinaud (producteur de cognac) [Analyse](#)

NEPSEN (cabinet spécialisé dans la TEE) [Analyse](#)

Panopli (spécialisée dans les cadeaux d'entreprises) [Analyse](#)

Phitrust (société de gestion) [Analyse](#)

Positive Workplace (agence de labellisation) [Analyse](#)

RAISE (société de gestion) [Analyse](#)

Relyens (mutuelle d'assurance) [Analyse](#)

Restoria (restauration collective) [Analyse](#)

Shiptify (spécialisée dans l'optimisation de la supply chain) [Analyse](#)

Sport Market (agence de communication) [Analyse](#)

Sun'R (spécialiste des énergies renouvelables) [Analyse](#)

TBS Education (école de commerce) [Analyse](#)

Valorem (opérateur d'énergies vertes) [Analyse](#)

Ventoris (spécialisée dans l'aide aux freelances) [Analyse](#)

Voltalia (spécialiste des énergies renouvelables) [Analyse](#)

Vivalto Santé (groupe de cliniques privées) [Analyse](#)

Vranken-Pommery (maison de champagne et de vins) [Analyse](#)

Wiseed (plateforme de crowdfunding) [Analyse](#)

YesMyPatent (service de conseil en propriété industrielle) [Analyse](#)