A LA CROISÉE DES CHEMINS

Bulletin du Laboratoire d'observation | Cavokay | Christophe Autrive

Comment en est on arrivé la ? ... p2

L'entreprise a longtemps était considérée comme le moteur du développement de la Société. Il semble que ça ne soit plus l cas. Que s'est il passé ?

Et maintenant ou en est on? ... p3

La loi pacte, votée en 2019 se propose de mettre son modèle économique et sa recherche de profit au service d'un objectif social ou environnemental. L'entreprise a mission sera t-elle capable de redonner cette confiance?

Et concrètement, que faire ? ... p5

Bien que non exhaustives, plusieurs étapes paraissent indispensables pour reconfigurer l'entreprise et redimensionner son activité. Nous proposons ici quelques pistes.

Annexes ... p7

Quelques exemples de missions et engagements d'entreprises françaises.



L'entreprise à mission : ajustement ponctuelle ou changement de paradigme ?

e capitalisme domine le monde sans rival. Cette domination se manifeste sous nos yeux par la marchandisation de tout et de toutes les relations sociales. L'entreprise a longtemps été considérée comme vecteur du développement de la Société, moteur d'un futur meilleur et fédératrice autour d'un sens partagé. La crise de 2008 et la prise de conscience sociale et environnementale ne conduisent plus a ce sens de l'intérêt collectif. La Société ne reconnait plus l'entreprise.

La loi pacte, votée en 2019 se propose de mettre son modèle économique et sa recherche de profit au service d'un objectif social ou environnemental. L'entreprise a mission sera t-elle capable de redonner cette confiance?





Où es le sens? - S. Bohler (1).

e très remarqué « Le bug humain », publié en 2019 -■ maintenant aux éditions Pocket - constatait l'apparente absence de conscience de la catastrophe climatique qui arrive inéluctablement. Nous savons tout mais ne faisons rien. Nous serions programmés pour survivre, guidé en cela par le striatum, petite glande dans le cerveau formaté depuis des centaines de milliers d'années. Ce qui nous a offert la performance nous conduit à l'excès et l'auto destruction.

Sébastien Bolher revient avec un nouveau livre, plus optimiste. Notre cerveau possède aussi un autre organe - le cortex cingulaire - qui lui nous pousse à trouver du sens dans nos existences. L'auteur y voit la possibilité de rééquilibrer notre cerveau - et donc nos comportements - en privilégiant la cohérence, la signification et le lien pour produire moins et arrêter la consommation inutile.

La technologie nous a libéré de notre faiblesse existentielle mais a effacé le sens de la vie. Toutefois le besoin de sens reste présent, caché au fond de nos têtes.

L'auteur voit dans ce mécanisme, le salut du XXIe siècle.

(1) Où est le sens ? - Sébastien Bohler - Edition Robert Laffont.

Comment en est on arrivé la ?

Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce mésamour.

- Une vision financière de court terme centrée sur les intérêts des actionnaires.

'augmentation des flux financiers mondiaux provoquée par la flambée du pétrole dans les années 70 (l'arrivée massive de pétro-dollars) et l'inconvertibilité du dollar par rapport à l'or, décidé par Nixon en 1971, sonne le début des désordres monétaire et la fin du capitalisme industriel du milieu du xxe siècle.

- Une adhésion du management a cette vision financière.

n management va rapidement s'aligner sur les visions des actionnaires (et non sur la pérennité de l'entreprise), eux même obsédés pas la valorisation boursière de l'entreprise.

Le capital n'a plus à passer par le détour de la production pour fructifier. Sa simple circulation engendre une création de capital neuf. La volatilité de l'actif financier permet de générer des revenus par arbitrage ou spéculation. Plus la circulation est rapide et plus les revenus seront importants.

-Autonomie de la sphère financière.

'investissement à court terme devient la norme et c'est la spéculation qui fait augmenter la valeur d'un actif. Posséder un actif financier, c'est posséder le droit sur un revenu futur, obtenu par la fluctuation de la valeur de cet actif que génère la spéculation.





Il y a déconnexion entre la logique industrielle et la logique financière.

Les conséquences sont multiples :

Cette vision court terme de l'actionnaire empêche l'entreprise de prévoir son futur par l'innovation et limite la capacité de l'entreprise a réagir ou résister aux aléas de son secteur ou de l'économie.

La crise financière et de nombreuses dérives impliqueront l'incapacité de

l'entreprise à porter un projet collectif, parfois à survivre et plus largement à intégrer une dimension environnementale que l'analyse financier ne prend pas en compte.

Dans tous les cas le dénominateur commun réside dans la distribution de dividendes décorrelés de l'activité réelle.

Et maintenant ou en est-on?

n premier lieu la loi impose aux sociétés d'être gérées dans leur intérêt social (et non dans l'intérêt des associés) en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de leurs activités (article 1833 du code civil).

Cette disposition n'impose pas aux sociétés de privilégier les aspects sociaux ou environnementaux mais oblige le management et la gouvernance à s'interroger sur les impacts de la prise de décisions.

La loi Pacte votée en mai 2019 apporte deux options supplémentaires (nouvelles) pour les société qui souhaitent s'engager plus avant :

- Insérer la raison d'être dans les statuts (Article L 1835 du code civil)
- Devenir société à mission (Article L 210-10 du code de commerce)

La raison d'être

pter pour une raison d'être revient pour l'entreprise à préciser que sa vocation n'est pas uniquement la recherche de profit dans le cadre de son objet social. Elle précisera les valeurs et les moyens qu'elle entend affecter dans la réalisation de son activité.

L'article 1835 du Code civil précise que la raison d'être est constituée « des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité ».

La raison d'être n'est donc pas la finalité que se fixe l'entreprise à la place ou en plus de la maximisation du profit. Il s'agit simplement des valeurs que l'entreprise souhaite promouvoir au



cours de son activité.

Elle donne un sens a l'activité mais ne correspond pas obligatoirement a des engagements sociaux ou environnementaux. L'entreprise devra affecter des moyens et se conformer à la raison d'être à l'occasion de la mise en oeuvre des décisions stratégiques.

Clairement l'adoption d'une raison d'être permet à l'entreprise de bénéficier de l'adhésion des parties prenantes et en particulier de celle des salariés.

A l'inverse les risques de mise en cause pour les dirigeants ou la société apparaissent limitée, voir faible.

La société à mission

Pour devenir une société à mission, l'entreprise doit satisfaire les 5 critères suivants :

- Disposer d'une raison d'être,
- Inclure dans les statuts des objectifs sociaux ou environnementaux, en cohérences avec la raison d'être,
- Prévoir les modalités d'exécution et de suivi des activités concernées. Cela comprend par exemple un comité de mission.
- La vérification pour un organisme tiers indépendant (OTI) choisi parmi les organismes accrédités
- La déclaration au greffe.

A l'inverse de l'adoption de la raison d'être (suivre le principe que l'entreprise se donne), la société devra, sous le contrôle de l'OTI, adopter une conduite pour atteindre les objectifs déclarés En cas de non respect, l'entreprise pourrait se voir perdre la qualité de « société à mission », entrainant potentiellement un risque d'image.

Finalement y a t-il réellement un risque a adopter la qualité d'entreprise a mission ?

En obligeant les entreprises qui optent pour ce statut a déclarer des objectifs sociaux ou environnementaux, la loi Pacte amène les parties prenantes à établir une relation sur le long terme (et certainement à collaborer) en sortant du traditionnel face à face capital - travail.

Ainsi en s'engageant dans ce processus, l'entreprise devra informer les parties prenantes de l'avancement des actions dans chaque domaine concerné. Cet engagement devient, en

Certified



Corporation

- La certification B Corp est l'une des démarches d'évaluation externe les plus reconnues dans le monde avec plus de 3 500 entreprises, petites et grandes, certifiées dans 74 pays.
- Le B Impact Assessment (BIA) est un outil de mesure de la performance sociale et environnementale d'une entreprise comprenant 200 questions sur 5 thématiques :
 - Gouvernance,
 - · Collaborateurs,
 - Collectivité.
 - Environnement,
 - · Clients.

Le questionnaire est revu par un comité indépendant tous les 18 mois pour tenir compte des avancées des entreprises.



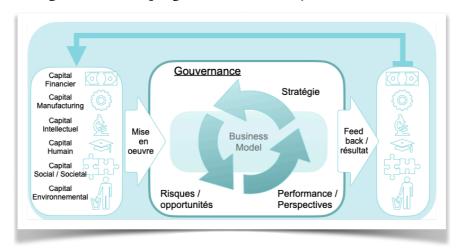
quelque sorte, un garde fou contre les « missions - washing ».

La seule conséquence reste le risque d'image lié à la révocation de l'entreprise si les actions ne sont pas réellement exécutées. Cette contrepartie est considérable mais l'impact reste pour l'instant limitée. La loi se veut incitative plutôt que contraignante.

Et concrètement, que faut il faire?

Les entreprises étant différentes, les approches devront être adaptées en fonction de leurs spécificités. Sans les approfondir ici, les grandes étapes suivantes semblent indispensables :

- Se doter d'une raison d'être méticuleusement élaborée et définir les objectifs de la mission.
- 2. Articuler la mission avec la stratégie
- 3. Adapter le Business Model
- 4. Obtenir l'adhésion des équipes et communiquer avec sa communauté
- 5. Transcrire la mission dans les métiers et les processus opérationnels
- 6. Faire évoluer sa gouvernance
- 7. Mesurer régulièrement la progression vers les objectifs



Source Cavokay

La mise en oeuvre de cette approche dépasse le simple projet d'entreprise. Elle doit reconfigurer l'entreprise et entrainer un redimensionnement de son activité.

Des dizaines d'entreprises en France ont déjà fait le choix de devenir des entreprises à mission (voir quelques exemples en annexe)

L'entreprise a ainsi la liberté d'imaginer sa contribution au monde. Mais en contrepartie, elle s'engage à accomplir sa mission et à communiquer ses résultats.

Confronté à des défis sociaux, environnementaux et existentielle sans précédent, l'entreprise, pour survivre n'a d'autre solution que de se réinventer. Même si l'adoption d'une raison d'être et du statut d'entreprise à mission peut sembler largement insuffisante, elle offre une première réponse à la crise que nous connaissons.

Des équipes de Cavokay dédiées peuvent être temporairement détachées pour initier cette réflexion et assister l'entreprise dans la détermination de nouvelles pistes d'amélioration et mettre en oeuvre rapidement l'organisation et les actions adaptées.

Retrouver toutes nos publications à l'adresse suivante : http://cavokay-group.com/index.php/colibri-wp/ publications/

Christophe Autrive
christophe.autrive@cavokay-group.com
www.cavokay-group.com
+33 6 89 26 07 27

Cavokay

Equipe de talents constitués d'experts et de consultants en accompagnement des entreprises depuis la quête du sens jusqu'a la déclinaison opérationnelle.



Annexes

Quelques exemples:

MERIDIAM

Raison d'être:

 Avec l'ensemble de nos parties prenantes notamment nos investisseurs et nos partenaires publics et privés, nous développons, construisons, modernisons et exploitons de manière durable des infrastructures et des actifs essentiels qui contribuent à améliorer la qualité de vie des populations.

<u>Engagement</u>: Cette raison d'être s'inscrit dans le cadre des Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies et en particulier :

- Contribuer à bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation (ODD 9)
- Contribuer à garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable (ODD 7).
- Contribuer à prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions (ODD 13).

LE GROUPE ROCHER

Mission:

 La société revendique un modèle d'entreprise familiale ayant pour ambition de développer un écosystème durable qui combine création de richesses, innovation frugale, et écologisme humaniste. Forte de ses expertises botaniques, agronomiques et scientifiques et du modèle unique créé à La Gacilly en Bretagne, la société cultive un lien direct avec ses communautés et ses territoires.

Objectifs

- Promouvoir le lien entre ses communautés et la Nature.
- Agir en faveur de la biodiversité sur ses territoires.
- Développer l'innovation frugale et des actions de consommation responsable.
- Faire de La Gacilly l'emblème d'un écosystème vertueux.
- Offrir des expériences de bien-être grâce aux bienfaits de la Nature.

MAIFAVENIR

Raison d'être

• Pour que l'innovation serve un progrès à la fois individuel, collectif et durable, nous investissons et nous nous engageons aux côtés des entreprises qui développent des solutions pour améliorer la vie des personnes et des organisations et qui cherchent à affirmer leur rôle social et environnemental.

• Nous affirmons notre préférence pour une performance économique de long terme et nous recherchons le meilleur alignement des intérêts de nos parties prenantes.

Engagements

- Soutenir le développement de produits et services innovants qui présentent **une réelle utilité pour les personnes** ;
- Accompagner la progression de l'impact social et environnemental positif des entreprises de son portefeuille ;
- Rechercher le meilleur alignement des intérêts de l'ensemble des parties prenantes ;
- Chercher à démontrer le lien positif entre recherche d'impact social et environnemental et performance économique.

LA MAIF

Raison d'être:

• Convaincus que seule une attention sincère portée à l'autre et au monde permet de garantir un réel mieux commun, nous, MAIF, plaçons cette attention au cœur de chacun de nos engagements et de chacune de nos actions.

Engagement

- Placer l'intérêt de ses sociétaires au cœur de ses activités
- Favoriser, par une attention sincère, l'épanouissement de ses acteurs internes au sein d'un collectif engagé
- Contribuer à la construction d'une société plus solidaire à travers ses activités
- Contribuer à la transition écologique à travers ses activités
- Promouvoir le développement de modèles d'entreprises engagées dans la recherche d'impacts positifs

DANONE

Raison d'être:

Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre.

Objectifs:

- Améliorer la santé grâce à des produits plus sains et des marques qui encouragent de meilleures habitudes alimentaires.
- Préserver la planète et renouveler ses ressources, en soutenant l'agriculture régénératrice, en protégeant le cycle de l'eau et en renforçant l'économie circulaire des emballages, pour contribuer à la lutte contre le changement climatique.
- Construire le futur avec nos équipes, en lien avec notre modèle de gouvernance innovant 'Une Personne, Une Voix, Une Action', qui donne à chacun de nos salariés le pouvoir d'avoir un impact sur les décisions de l'entreprise.
- Promouvoir une croissance inclusive, en agissant pour l'égalité des chances au sein de l'entreprise, en accompagnant les acteurs les plus fragiles de notre écosystème et en développant des produits du quotidien accessibles au plus grand nombre.

CAMIF

Mission:

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

Engagements:

 « Informer, sensibiliser et donner les moyens pour une consommation plus responsable, faire de l'économie circulaire notre standard, dynamiser l'emploi sur nos territoires et favoriser l'insertion, proposer les meilleurs produits possibles pour la santé, instaurer la co-création à toutes les étapes ».

Le Groupe Les Echos:

• Toujours, notre mission a été de transmettre une information utile et de qualité pour mieux comprendre la société.

Aujourd'hui, nous voulons aller plus loin.

Ne plus seulement décrypter les événements du monde.

Mais être de ceux qui contribuent à sa transformation responsable.

Responsable vis-à-vis de la planète et de tous ceux qui y vivent.

Etre l'animateur de rencontres positives et d'occasions de rassembler entre citoyens.

Le catalyseur de solutions concrètes, accessibles à tous et à toutes les échelles.

Pour chaque jour, aider à construire ensemble un nouveau modèle de société. »