

Prophil
Beyond Philanthropy

**GUIDE DES
ENTREPRISES
À MISSION**

**PARTEZ À LA DÉCOUVERTE DES ENTREPRISES QUI
EXPÉRIMENTENT DE NOUVEAUX MODÈLES JURIDIQUES ET
S'ENGAGENT AU SERVICE DU BIEN COMMUN.**

 **SYCOMORE**
ASSET MANAGEMENT

“L'ENTREPRISE À MISSION DÉFINIT UN OBJET SOCIAL ÉLARGI À DES SUJETS SOCIAUX ET/OU ENVIRONNEMENTAUX. ELLE L'INSCRIT DANS SES STATUTS POUR LE RENDRE OPPOSABLE À SES DIFFÉRENTES PARTIES PRENANTES.”

LE MOT DE PROPHIL

- Vous considérez que l'entreprise est une force de transformation de la société ?
- Vous avez envie d'aligner vos activités avec les valeurs de l'entreprise, sans renoncer à la performance économique ni à la lucrativité ?
- Vous souhaitez faire adhérer vos différentes parties prenantes à votre projet entrepreneurial et managérial ?
- Vous envisagez de faire évoluer vos instances de gouvernance et vos modes de management ?
- Vous considérez qu'une fondation philanthropique à côté de l'entreprise ne suffit pas à incarner votre engagement sociétal ?
- Vous pensez qu'une politique de responsabilité sociale ne permet pas de pérenniser et sécuriser votre mission sur le long terme ?
- Et surtout... vous vous levez le matin avec le souhait profond de participer à un monde meilleur ?

Embarquez avec nous dans l'univers des entreprises à mission !

LE MOT DE SYCOMORE AM

PAR CHRISTINE KOLB, CO-FONDATRICE

Dans une industrie financière dominée par les chiffres, marquée par le développement concomitant de la gestion passive et d'un activisme prononcé, souvent synonyme de prises de participation agressives et de recherche de profit à court terme, une perte de sens s'observe.

Cependant, la prise de conscience que le rôle de l'économie de marché ne peut être uniquement celui de générer des profits au seul bénéfice de ses actionnaires et que sa pérennité est indissociable de la prise en compte d'intérêts plus larges fait son chemin. Notre constat de gestionnaire d'actifs, après plus de 15 ans d'existence : **1) les entreprises qui répondent à de véritables besoins, sociaux et/ou environnementaux, constituent les entreprises de demain ; 2) seule la création de valeur partagée est gage de performance durable.**

Les plus grandes entreprises mondiales atteignent des capitalisations qui dépassent le PIB de nombreux États et transforment par leur action notre seule et unique planète et la vie de centaines de millions d'êtres humains sur tous les continents. Mais, quelle que soit leur taille, toutes les entreprises ont un impact social et environnemental positif, neutre ou négatif. Et leurs collaborateurs, leurs clients ont des attentes nouvelles et fortes qui les poussent à se questionner sur cet impact pour privilégier celles qui agissent pour le bien commun.

Les investisseurs ne peuvent qu'adopter ce même prisme, pour une performance durable de leurs investissements, d'abord, et parce qu'en même temps qu'actionnaires ils sont aussi

consommateurs, fournisseurs, salariés et tout simplement membres de la société. Pensons à un futur retraité, il souhaitera une retraite la plus élevée possible mais en même temps un monde meilleur pour lui, ses enfants et ses petits-enfants.

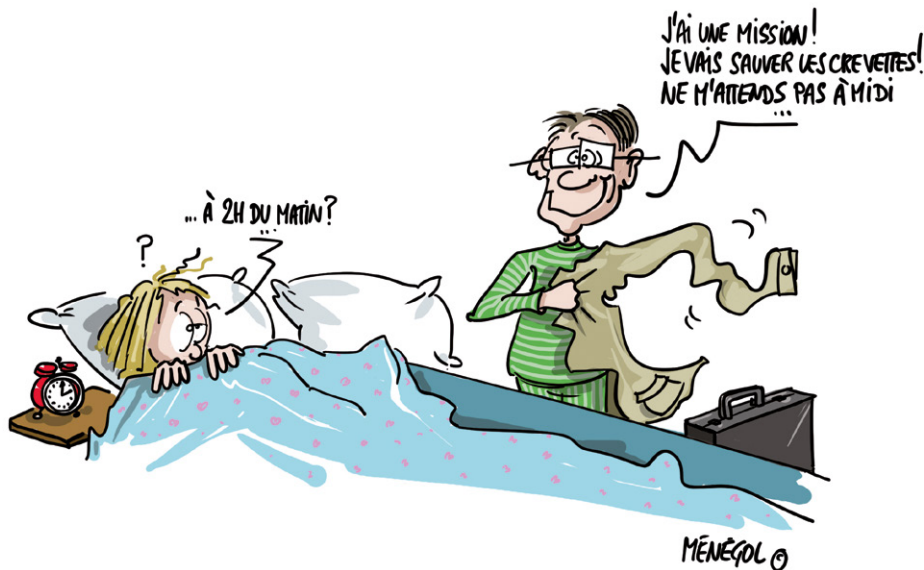
Les réflexions en cours du gouvernement français et du législateur pour éventuellement définir un statut d'entreprise à mission montrent combien la question du rôle de l'entreprise est d'actualité. Pour nous, il ne s'agirait pas d'alourdir les contraintes réglementaires qui pèsent déjà sur les entreprises mais de créer un environnement juridique protecteur pour celles qui ont compris l'intérêt d'exercer leur responsabilité sociale et environnementale pour accroître leur performance économique à long terme.

En quête de performance durable, Sycomore AM est acteur de cette réflexion sur une nouvelle forme de gouvernance qui permettrait de concilier rentabilité économique et contribution au bien commun : nous avons co-financé, en 2017, l'étude Prophil, « Les entreprises à mission », prolongée cette année par ce guide pratique ; nous poursuivons la construction d'une gamme de produits d'investissements responsables avec la labélisation ISR d'un nouveau fonds, Sycomore Shared Growth, qui sélectionne les entreprises sur leur impact sociétal positif ; et nous engageons au quotidien un dialogue sur ces sujets avec les entreprises cotées. Être acteur, c'est en effet notre vision du rôle de l'actionnaire, c'est ce qui nous permet, dans un monde de chiffres, de robots et d'algorithmes, de concilier sens et performance et ainsi poursuivre notre mission : humaniser l'investissement.

LA FORMULATION D'UNE MISSION : PASSAGE OBLIGÉ ou FIGURE LIBRE ?

Toutes les entreprises ont une mission, notamment les plus grandes, mais vous trouvez certainement que son énoncé sonne parfois creux et manque cruellement de sens. En effet, le mot mission peut être un redoutable mot valise qui prête à confusion.

Tous les dirigeants ne se sentent pas forcément investis d'une mission et inversement, nul besoin de définir une mission pour créer une entreprise. Mais alors : qu'est-ce que l'entreprise à mission ?



Cette MISSION SI VOUS L'ACCEPTEZ...

Les « entrepreneurs et dirigeants à mission » auxquels nous faisons référence dans ce guide, sont atypiques à bien des égards. À l'origine, ce sont des personnes **engagées dans la marche du monde** et qui souhaitent, à travers la création de leur entreprise, apporter une solution à un enjeu sociétal, améliorer une situation, contribuer au bien commun. Ils se sentent véritablement investis d'une mission qui fait partie intégrante de **leur identité**. Pour eux, celle-ci est **une aventure entrepreneuriale**. Elle se cristallise à l'intersection d'une histoire personnelle ou collective, d'un désir profond de se rendre utile et de donner du sens à l'entreprise, en résonance avec ses valeurs profondes. C'est précisément ce qui la rend **unique et inspirante**.

Dans ce guide, vous découvrirez le modèle de l'entreprise à mission sous toutes ses facettes.

4, 3, 2, 1... Embarquez dans un voyage ludique en quatre étapes structurantes :

- page 09 - ① Les valeurs
- page 13 - ② La mission
- page 19 - ③ Les engagements
- page 25 - ④ L'évaluation

ÉTAT
DES
LIEUX

Une MONTÉE EN PUISSANCE

PARTOUT DANS LE MONDE

Des États-Unis à l'Europe, en passant par l'Amérique latine ou l'Australie, de nouvelles formes juridiques visant à sécuriser le projet entrepreneurial de ceux qui s'engagent pour le bien commun émergent.

L'ENTREPRISE À MISSION : L'ENTREPRISE DU XXI^E SIÈCLE ?

Patagonia, Alessi, Danone, la Camif, Laureate Education... Quel est le point commun entre ces marques emblématiques ? Ces entreprises ont fait le choix audacieux de mettre leur performance au service d'une mission sociétale (au sens large) inscrite dans leurs statuts juridiques et donc opposable à/par leurs parties prenantes. Ces pionniers ne sont pas des organismes à but non lucratif mais bien des sociétés commerciales, privées, qui se perçoivent comme une force de transformation de la société. En s'engageant pour un projet spécifique pleinement intégré à leur stratégie économique, ces entreprises à mission prennent statutairement l'engagement d'apporter leur contribution à des enjeux économiques, sociaux, environnementaux, scientifiques, voire culturels, qui les entourent.

LA RECONNAISSANCE JURIDIQUE GAGNE DU TERRAIN

Benefit Corporation (USA, dans 33 États), *Public Benefit Corporation* (USA, Delaware), *Social Purpose Corporation* (USA, dans 3 États), *Società Benefit* (Italie), *Corporacion de Beneficio Social* (Porto Rico)... de nouvelles formes juridiques

fleurissent en effet depuis une dizaine d'années pour proposer une reconnaissance juridique aux entreprises à mission. Au-delà des trois premiers États qui ont légiféré en ce sens, **de nombreux pays étudient aujourd'hui l'introduction de dispositifs et/ou de statuts juridiques adaptés, poussés par des entrepreneurs pionniers et les investisseurs.**

En replaçant le projet fondateur de l'entreprise au cœur de son processus de création de valeur, l'entreprise à mission dépasse ainsi l'aspect discrétionnaire des politiques de RSE et sécurise l'entreprise aux étapes charnières de son développement (transmission, augmentation de capital, introduction en bourse,...).

DES START-UP SOCIALES AUX GÉANTS INDUSTRIELS : L'ENTREPRISE À MISSION SÉDUIT LES GROUPES COTÉS

L'entreprise à mission ne séduit plus aujourd'hui uniquement les jeunes pousses ou les entreprises familiales à l'actionnariat resserré, quelques grands groupes pionniers s'aventurent dans une modification de leurs statuts. **Deux entreprises emblématiques** ont récemment franchi le pas : Danone Wave et Laureate Education. Au printemps 2017, après le rachat de WhiteWave (leader américain des laits bio et végétaux), le géant français des produits laitiers frais a choisi de regrouper l'ensemble de ses activités nord-américaines (USA/Canada) dans une filiale enregistrée sous forme de *Public Benefit Corporation* (PBC). **DanoneWave** est ainsi devenue la plus importante entreprise à mission du monde, filiale d'un grand groupe coté en bourse. **Laureate Education**, groupe international spécialiste de l'enseignement secondaire privé, a de son côté décidé d'adopter un statut de PBC juste avant son introduction en bourse, et ce, afin de protéger sa mission éducative ainsi que son engagement auprès des établissements et des étudiants, des fluctuations du marché.

Loin d'une contrainte juridique ou d'un accroissement du risque de contentieux, l'innovation juridique et conceptuelle que constitue l'entreprise à mission permet de sécuriser différents projets entrepreneuriaux qui concourent à rendre le monde... meilleur.

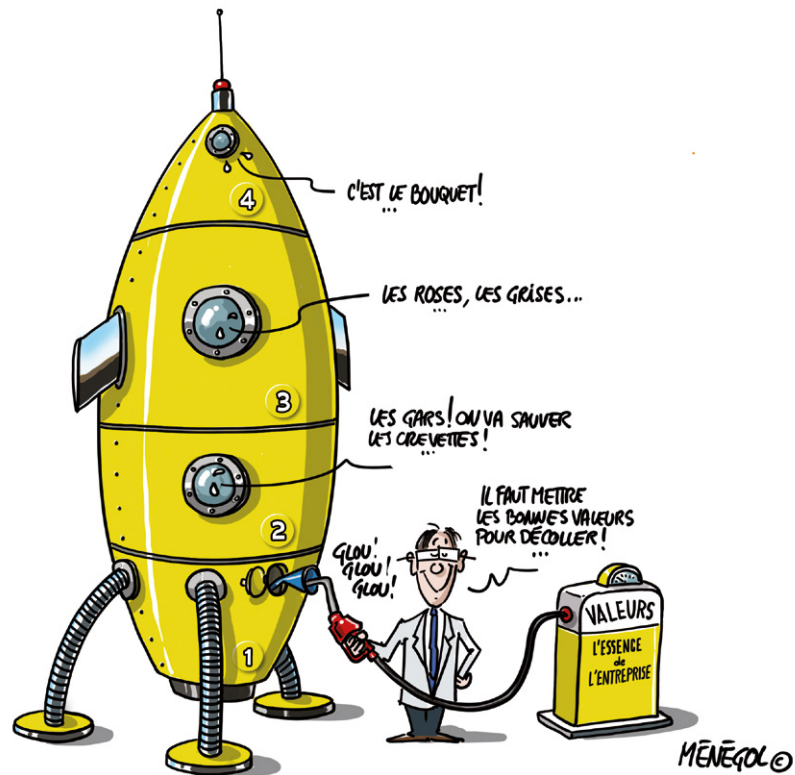
EN CHIFFRES

- **3 pays ont créé un statut dédié** aux entreprises à mission (USA dont Hawaii, Porto Rico, Italie), **9 étudient** actuellement une proposition de loi (Australie, Argentine, Chili, Colombie, Canada, Brésil, Pérou, Royaume-Uni, France)
- **Plus de 2000 Benefit Corporations** aux USA
- **Plus de 1000 Public Benefit Corporations** enregistrées au Delaware depuis 2016
- **140 Societ  Benefit** en Italie
- **1 entreprise à mission cotée en bourse** (Laureate Education)
- **7 entreprises françaises expérimentent la société à objet social étendu** (SOSE), proposée par les Mines ParisTech

LA QUESTION D'UN STATUT ÉMERGE EN FRANCE

À l'instar de ses voisins, le gouvernement français souhaite promouvoir les entreprises à mission et faciliter leur développement. Dans le cadre du plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE), le Ministre de l'Économie Bruno Le Maire a récemment proposé la **création d'un statut d'entreprise à mission** dont les contours restent encore à déterminer. Les pouvoirs publics français réfléchissent également à une réécriture de l'**article 1833 du Code Civil** pour reconnaître en droit l'importance des parties prenantes de l'entreprise et protéger les intérêts de ces dernières.

PARTEZ À LA DÉCOUVERTE
d'un NOUVEL UNIVERS...



- Les valeurs 1
- La mission 2
- Les engagements 3
- L'évaluation 4

1^{ER}
étage

LES VALEURS

“TOUTE VALEUR EST
« UN SOMMET
ENTRE DEUX VICES,
UNE LIGNE
DE CRÊTE ENTRE
DEUX ABÎMES »”

Aristote, *Ethique à Nicomaque*,
In : *Les Valeurs*,
Thierry Wellhoff, 2010

Sans VALEURS FORTES et SINCÈRES

PAS D'ENTREPRISE À MISSION

Loin d'être un instrument de communication, la formalisation de valeurs fortes, cohérentes avec le projet fondateur et invitant à l'action, permet de préparer et de maintenir le cap sur la mission de l'entreprise.

LES VALEURS FORGENT LE COMMUN

Qu'est-ce qu'une valeur ? « Une importance accordée subjectivement à quelque chose » (Le Larousse) ? Une richesse immatérielle ? Un idéal à atteindre ? Les définitions sont multiples et réfèrent à des usages distincts. Toutefois, elles se recourent toutes en octroyant aux valeurs **un surcroît de sens, un supplément d'attention, ce à quoi nous tenons et ce qui nous lie.**

Dans le cadre du travail, **les valeurs forgent l'identité singulière de l'entreprise et permettent de définir les actions et comportements attendus** au sein de cette dernière. Elles constituent ainsi le socle du projet entrepreneurial/managérial et sont une boussole qui donne du sens au travail collectif.

LES VALEURS DÉFINISSENT LE CONTRAT SOCIAL DE L'ENTREPRISE

Des valeurs fortes et compréhensibles par toutes les parties prenantes de l'entreprise permettent de créer du lien entre l'individu et le collectif. **Elles déterminent l'appartenance à un groupe : je me sens à ma place dans une organisation car ses valeurs résonnent avec mes convictions personnelles.** Le « contrat social » auquel j'ai choisi d'adhérer est ainsi équilibré et respecté. L'entreprise est en effet un « commun » qui nécessite des règles de vie explicites pour être préservé. Les valeurs jouent donc ce rôle de **repère**.

les
VA-
LE-
URS

LA DÉFINITION DES VALEURS PERMET DE :

- Clarifier son identité
- Affirmer sa singularité
- Fluidifier les processus, notamment RH
- Libérer et attirer les talents
- Responsabiliser les parties prenantes
- Se déployer sereinement à l'international
- Grandir en confiance

IDÉE CLÉ

Les valeurs réfèrent aux actions et comportements attendus par l'entreprise : elles constituent ainsi une boussole qui donne du sens au travail collectif.

INTERVIEW

AGATHE WAUTIER

CO-FONDATRICE ET
DIRECTRICE DE
THE GALION PROJECT

Voire think tank vient de publier un guide pour aider les entrepreneurs de la tech à définir leurs valeurs (le Galion Values Process), pourquoi cette démarche ?

Lorsque nous avons créé le Galion Project avec Jean Baptiste Rudelle (fondateur de Criteo), nous souhaitons stimuler l'ambition et le professionnalisme des entreprises de la French Tech. Nous avons également l'envie de montrer au monde des start-up qu'il existe d'autres critères de réussite que de revendre sa société très vite et très cher. Le premier outil que nous avons mis en place pour les membres de notre réseau était le « Galion Term Sheet », un pacte d'actionnaires type pour aider les jeunes start-up dans leurs levées de fonds en capital-risque et pour réduire l'asymétrie de connaissances qui peut exister entre les entrepreneurs et les investisseurs. Rapidement, nous nous sommes interrogés sur le sujet du deuxième outil. **Nous souhaitons aider les dirigeants à maîtriser leur croissance, à formaliser ce qu'ils sont, où ils souhaitent aller et avec qui. Le thème des valeurs s'est ainsi naturellement imposé.**

Faut-il avoir des valeurs disruptives pour réussir dans la tech aujourd'hui ?

Être clivant à la création permet de se singulariser sur un marché, d'affirmer

sa différence. Une fois que l'entreprise acquiert une taille significative et se développe à l'international, **certain dirigeants font le choix d'adopter des valeurs qui correspondent aux standards de la Silicon Valley** pour attirer des talents aux personnalités diverses et dans différentes régions du monde. Mais d'autres conservent des valeurs très singulières et ces dernières sont la clé de leur succès. Regardez 360learning (plateforme de création de formations), cette start-up, dont la croissance est de 270%, cultive des valeurs et un management inspiré de l'holocratie qui ne peut pas convenir à tout le monde tant l'autonomisation des collaborateurs est poussée à son paroxysme, mais force est de constater que ça marche.

Comment passer des valeurs à la prise de décision ?

Dans le prolongement des valeurs, ce sont les principes d'action qui permettent d'affirmer sa différence et sa raison d'être. Décliner les valeurs en principes d'action permet également à un collaborateur de choisir celui qui résonne le plus en lui au moment d'accomplir une tâche. Ils permettent de **donner du corps à la mission de l'entreprise.**

UNE MATIÈRE VIVANTE !

Les valeurs sont mouvantes et perméables aux évolutions sociétales de l'écosystème dans lequel l'entreprise opère. Elles sont en perpétuelle évolution. Il est donc nécessaire d'adapter et de reformuler les valeurs de l'entreprise tous les 3/5 ans pour faire le point sur les valeurs fondatrices.

TRANSFORMER LES VALEURS
EN PRINCIPES D'ACTION

Les valeurs ne sont pas des promesses, elles ne servent pas à agrémenter une plaquette commerciale ou un hall d'accueil. Selon le linguiste Alain Rey, « *toute valeur n'existe que dans et par la réalisation d'un acte* ». L'enjeu de chaque entreprise est ainsi de transformer ses valeurs en principes d'action. Les valeurs deviennent dès lors un critère d'appréciation de la bonne réalisation de l'action. **/// VOIR TABLEAU CI-DESSOUS ///**

FORMALISATION DE TROIS DES DIX
PRINCIPES D'ACTION DE BLABLACAR

PRINCIPE D'ACTION	DÉFINITION DU PRINCIPE D'ACTION PAR LE FONDATEUR
SHARE MORE. LEARN MORE	“Tirer parti du travail réalisé en tant qu'équipe globale nécessite de partager ses connaissances personnelles ainsi que les bonnes pratiques. Nous encourageons nos employés à partager leurs connaissances avec le reste de l'équipe.”
VANITY :(SANITY :! REALITY :)	“Ne soyez pas aveuglés par des indicateurs erronés. La clé du résultat réside dans l'identification des bonnes métriques et leur amélioration constante.”
NEVER ASSUME. ALWAYS CHECK	“Nous ne prenons pas des décisions hâtives. Avant de s'investir dans la réalisation de chaque projet, nous analysons minutieusement sa viabilité.”

les
VA-
LE-
URS

les VA- LE- URS

TO DO LIST

Est-ce que mon entreprise a formalisé :

- Une liste réduite de valeurs sincères et partagées (entre 3 et 5)
- Une définition explicite pour chacune d'entre elles
- Un champ d'application de ces valeurs
- Une liste de principes d'action liés à ces valeurs
- Une traduction des valeurs et des principes d'action dans l'ensemble des langues utilisées par l'entreprise

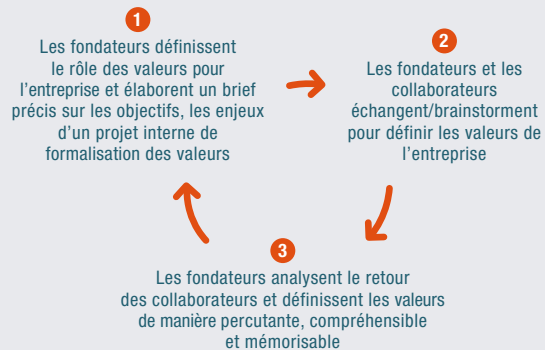
PAR OÙ COMMENCER ?

Il n'existe pas d'entreprise à mission sans valeurs incarnées et partagées. Les fondateurs et dirigeants doivent ainsi avoir la conviction que les valeurs constituent le socle de l'entreprise et participent à sa réussite avant d'entreprendre tout projet de formalisation de ces dernières. Et ensuite ? À chaque entreprise sa méthode ! Il n'existe pas un processus à même de correspondre à l'ensemble des organisations.

Le *Galion Values Process* propose un exercice de co-création des valeurs en trois grandes étapes.

/// VOIR SCHÉMA CI-DESSOUS ///

Les valeurs dépassent les bonnes intentions et l'auto-congratulation. Si une décision se révèle irrespectueuse des valeurs, il est nécessaire de prévoir des mécanismes pour ajuster les comportements. Afin d'adopter une approche constructive et non dogmatique, la définition d'un champ d'application des valeurs est indispensable : à partir de quand je transgresse la valeur ? À partir de quand je ne vais pas assez loin dans mon action pour être cohérent avec la valeur ?



2^{ÈME} étage

LA MISSION



“ – JE NE CROIS PAS QUE
J’Y ARRIVERAI.
– VOUS PENSEZ QUE CE SERA
DIFFICILE ?
– TRÈS.
– ET BIEN CE N’EST PAS MISSION
DIFFICILE M. HUNT, C’EST MISSION
IMPOSSIBLE.
DIFFICILE SERAIT UN JEU
D’ENFANT POUR VOUS...”

Film, *Mission Impossible 2*, 2000

FORMALISER et INCARNER UNE MISSION SINGULIÈRE

Une mission, formulée avec sincérité, clarté, assise sur des valeurs vivantes et incarnées, fixe un cap indispensable pour l'entreprise. En explicitant la raison d'être du projet entrepreneurial, la rédaction d'une mission est ainsi bien plus qu'un exercice de communication ou de positionnement stratégique différenciant.

LA MISSION DÉPASSE LA RSE

Les entrepreneurs et dirigeants qui s'assignent une mission partagent tous une caractéristique commune : **au-delà de la spécificité de leurs activités, ils veulent proposer une solution**, s'ouvrir au réel et contribuer à une création de valeur collective.

Attention, le mot « mission » comme une « politique de responsabilité sociale », sont des mots valises, très souvent incontournables dans la communication corporate. En effet, pour certaines entreprises, la RSE est davantage une démarche de conformité, attachée à satisfaire les exigences du législateur et à répondre aux différents référentiels et codes de conduite sectoriels. Elle relève des enjeux de communication, de marketing, des risques et, trop souvent, n'engage pas assez les actionnaires ni les dirigeants dans la transformation profonde des modèles économiques et de la gouvernance de l'entreprise. Les entreprises à mission vont au-delà et à bien des égards.

La mission permet, quant à elle, de partager un objectif commun avec toutes les parties prenantes et de travailler collectivement dans la même direction. Cette mission peut même aller jusqu'à définir une culture d'entreprise et créer un sentiment d'appartenance.

la MIS- SION

**LA MISSION NE DOIT
ÊTRE NI TROP LARGE
ET VAGUE, NI
TROP RESTRICTIVE
ET LIMITANTE.
L'ÉNONCÉ DOIT ÊTRE :**

- court, concis et précis
- clair et compréhensible
- facile à mémoriser
- inspirant, motivant et distinctif

IDÉE CLÉ

La mission est propre à chaque entreprise. Il s'agit d'un engagement librement choisi, qui embarque les différentes parties prenantes dans un projet collectif et participe à forger la culture de l'entreprise.

la MIS- SION

ATTENTION !

La mission de l'entreprise ne doit pas se confondre avec son activité commerciale. La mission est un cap, un objectif sociétal à atteindre. Les activités, en constante évolution par rapport aux attentes du marché, constituent les **moyens** pour réaliser la mission, seule **finalité** de l'entreprise.

QU'EST-CE QU'UNE MISSION ?

La mission est énoncée *ex ante*, au moment même de la création, ou de la transformation, de l'entreprise par les actionnaires fondateurs, elle est à la fois le cœur et le moteur de l'entreprise, sa raison d'être. La mission, librement choisie, est en résonance avec les aspirations personnelles des fondateurs dans leur rapport au monde et de tous ceux qui se retrouvent associés à cette communauté de valeurs.

La mission, qu'elle soit sociale, environnementale, scientifique ou culturelle, **repose donc sur l'adhésion des actionnaires qui s'engagent à la respecter en partageant la valeur créée collectivement** avec d'autres parties prenantes, dirigeants, collaborateurs, clients, fournisseurs... Et ce, **sans renoncer à la performance économique, ni au marché, ni à la lucrativité**. L'inscription dans un statut ad hoc et/ou dans l'objet social élargi confère dès lors une dimension opposable à la mission.

À chaque étape cruciale de la vie de l'entreprise, la référence à la mission permet de ne pas s'égarer et, plutôt, de grandir et de se renforcer. Une mission bien formulée peut tout à fait traverser des décennies.

Des industriels emblématiques français tels qu'Essilor, SEB ou encore Schneider Electric, dont la mission est clairement identifiée par les consommateurs, ont ainsi pu faire face aux différents aléas économiques et perdurer à travers les générations. Aux États-Unis, certains sont allés encore plus loin en inscrivant leur mission fondatrice dans leurs documents juridiques. Nutriset et la Camif sont les premières entreprises françaises à s'inscrire dans cette démarche.

ILS ONT FORMALISÉ LEUR MISSION DANS LEURS STATUTS...



PATAGONIA

entreprise familiale américaine, première *Benefit Corporation* du Maryland, 1300 collaborateurs, 800 millions de \$ de CA

“Fabriquer des produits de qualité en ayant le moins d'impact possible sur l'environnement, et encourager le monde de l'entreprise à mettre en place des solutions pour enrayer la crise environnementale.”



PLUM ORGANICS

première *PBC* américaine, filiale de Campbell Soup Company, 150 collaborateurs, 100 millions de \$ de CA

“Nourrir les enfants, petits ou grands, avec des produits sains et diversifiés ; éduquer le goût et combattre la précarité alimentaire dès le plus jeune âge.”



DANONE A WAVE

filiale nord-américaine de Danone, plus grande *PBC* au monde, 6 milliards de \$ de CA

“Encourager des pratiques alimentaires cohérentes avec la mission de long terme de Danone « apporter une nourriture saine au plus grand nombre », et promouvoir un modèle de croissance durable, créateur de valeur pour l'ensemble des parties prenantes, et respectueux de l'environnement.”



COTOPAXI

première start-up sociale américaine sous forme de *PBC*, 100 collaborateurs

“Agir pour l'amélioration des conditions de vie des populations, lutter contre la pauvreté et accroître la conscience sociale de chacun.”



LA CAMIF

40 millions d'€ de CA, 60 collaborateurs à Niort

“Être une éco-entreprise qui développe la consommation responsable et la production locale.”



NUTRISET

PME française de 200 collaborateurs, 100 millions d'€ de CA

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

INTERVIEW

JAYANTH BHUVARAGHAN

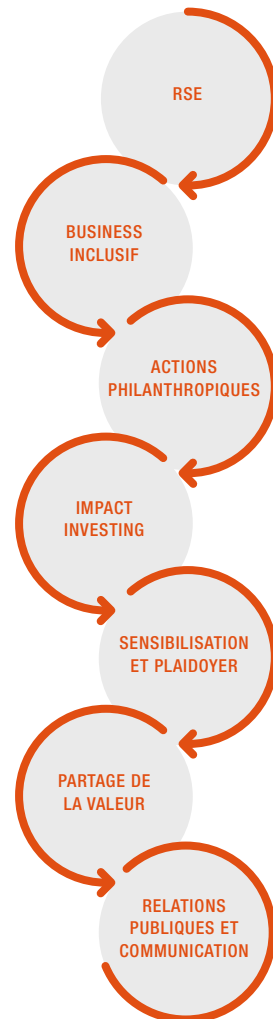
CHIEF CORPORATE MISSION OFFICER
DU GROUPE ESSILOR

ESSILOR

MIEUX VOIR LE MONDE

Essilor, numéro un mondial de l'optique ophtalmique, est le premier groupe international à avoir créé, dès 2013, le poste de « Chief Corporate Mission Officer » au sein de son comité exécutif. Pouvez-vous nous en dire plus sur le périmètre de votre poste et votre action au quotidien ?

Mon rôle est de coordonner l'ensemble des initiatives du groupe pour mettre en œuvre sa mission historique : « améliorer la vision pour améliorer la vie ». Ce que je fais au quotidien dépasse ainsi largement le cadre conventionnel de la RSE, il s'agit de mettre en place toutes les actions possibles pour réaliser au mieux nos engagements. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : sur les 4,5 milliards de personnes qui ont besoin d'améliorer leur vision dans le monde, 2,5 milliards ne sont pas corrigées. Nous devons donc inventer des produits et services pour répondre aux attentes de ces populations. C'est pourquoi nous avons développé le programme « 2,5 New Vision » qui met en place de nouveaux produits et modèles économiques inclusifs pour les individus « à la base de la pyramide » (vivant avec moins de 2,50\$/jour). Ensuite, pour ceux qui sont dans une situation de pauvreté telle qu'ils ne peuvent pas accéder aux marchés dits inclusifs, nous réalisons des actions philanthropiques. L'enjeu est de faire

PÉRIMÈTRE D'INTERVENTION DU
CHIEF CORPORATE MISSION OFFICER

de notre fondation un incubateur de projets qui peuvent inspirer l'entreprise et l'aider à mieux réaliser sa mission.

Nous avons également créé des fonds d'investissement à impact social en France et aux États-Unis pour soutenir des programmes de recherche cohérents avec nos activités. Enfin, notre ambition est de sensibiliser le maximum de personnes à la santé ophtalmique. Nous avons ainsi cofondé le *Vision Impact Institute* dont la mission est de recueillir des données sur le mal-voir dans le monde, le premier des handicaps, et réaliser des actions de plaidoyer. Dans la continuité de ces initiatives citoyennes, je coordonne également les relations publiques et la communication.

Toutes ces initiatives peuvent paraître « à côté » des activités « business » du groupe ?

Au contraire, elles constituent l'avenir de notre industrie et c'est d'ailleurs pour cela que le conseil d'administration est derrière moi et que je suis directement placé sous la responsabilité du Président-Directeur Général. N'oublions pas qu'Essilor, avant la création de mon poste, a également institué l'un des premiers comités développement durable au sein du CA. Nous cultivons de longue date une approche globale de la performance.

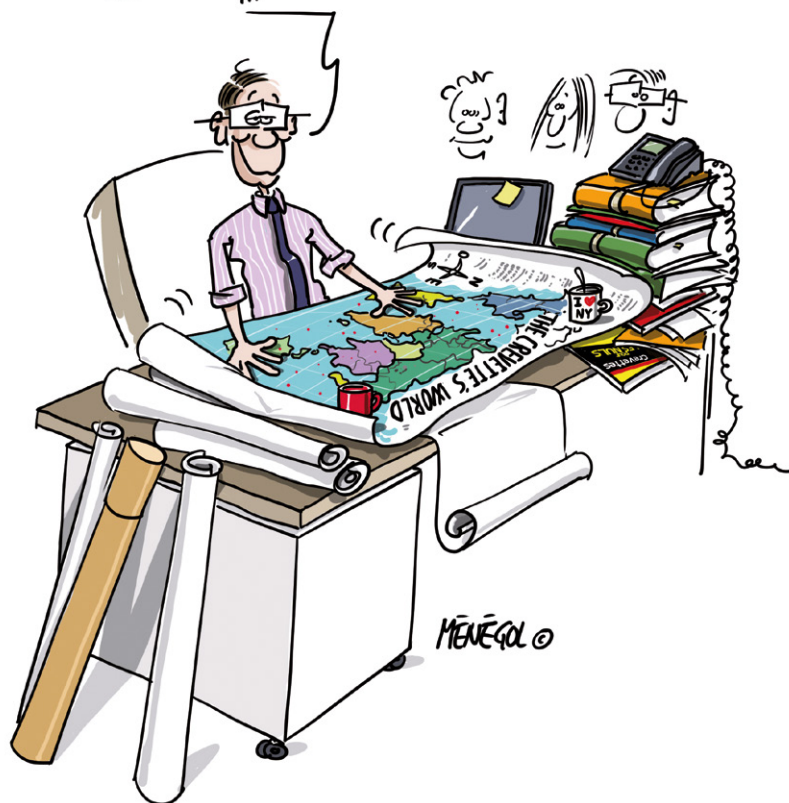
Comment évaluez-vous votre mission ?

Je distinguerais le « reporting institutionnel, normatif, obligatoire », du « reporting sur-mesure ». Pour le premier, qui est indispensable pour un groupe international comme le nôtre, nous suivons les standards internationaux, notamment la grille des Objectifs de Développement Durable de l'ONU et le référentiel Global Reporting Initiative (GRI). Ensuite, nous créons nos propres indicateurs pour répondre à la question centrale : **quelle richesse créons-nous, avec qui et comment la partageons-nous ?**

Justement, comment partagez-vous les fruits de la croissance chez Essilor ?

Nous accordons une grande importance à la répartition de la valeur entre les salariés et les actionnaires. Plus de 50% des salariés sont aujourd'hui actionnaires, détenant ainsi 8,4% du capital et 14,5% des droits de vote du groupe. Par ailleurs, 9 000 collaborateurs sont regroupés au sein de l'association Valoptec dont trois membres siègent au CA. Toutefois, l'implication des collaborateurs dépasse la simple possession de titres de l'entreprise, nous créons en permanence des processus collaboratifs permettant à chacun d'exprimer ses idées pour réaliser au mieux notre mission.

MESDAMES, MESSIEURS NOTRE MISSION:
SAUVER LES CREVETTES!



3^{ÈME}
étage

LES
ENGAGEMENTS



IMPLICATION VS ENGAGEMENT



...la poule s'implique



...le cochon s'engage

L'INSTANT CULINAIRE

POUR FAIRE UNE BONNE OMELETTE AU JAMBON

Pour faire une omelette au jambon, il faut :
des œufs et du jambon !

Jusque-là nous sommes tous d'accord...

Qui dit œuf, dit poule et qui dit jambon,
dit cochon.

La poule a fourni les œufs que nous
cassons ensuite dans la poêle.

On peut donc dire qu'**elle s'est impliquée**.

Elle peut d'ailleurs continuer à vivre
normalement et s'impliquer plusieurs fois.

Il n'en va pas de même pour le pauvre cochon !

Il est vraiment mis à contribution. Il a fait
plus que donner de sa personne.

Il a donné « sa personne ». **Il s'est engagé.**

**Les engagements ne sont ni bavards
ni optionnels, chaque mot compte.**

“AVANT D’ÊTRE
TOTALEMENT ENGAGÉ,
L’HÉSITATION NOUS TENAILLE.
QUELLE QUE SOIT LA CHOSE QUE
VOUS POUVEZ FAIRE
OU QUE VOUS RÊVEZ DE FAIRE,
FAITES-LA. L’AUDACE
A DU GÉNIE, DE LA PUISSANCE ET
DE LA MAGIE”

Goethe

Décliner la mission en **ENGAGEMENTS** AUPRÈS DES PARTIES PRENANTES

Les engagements revêtent un sens très fort et très précis. Déclinaison de la mission et mise en application des valeurs de l’entreprise, ils font partie intégrante de son ADN.

Les engagements explicitent la mission, éclairent sa mise en œuvre, assignent des responsabilités et fixent des priorités. Ils abordent différents sujets relatifs aux objectifs recherchés, à l’allocation des ressources ainsi qu’à la conduite de l’entreprise sur le plan organisationnel et éthique. **En ce sens, les engagements soudent une communauté d’intérêts** entre les différentes parties prenantes, au premier rang desquelles figurent les actionnaires et les collaborateurs. Il en résulte que ces engagements reposent sur une cohérence et une exemplarité totales de tous les acteurs mobilisés pour la réussite de la mission.

Chaque société est libre de définir ses propres engagements, en cohérence avec son secteur d’activité, sa place sur le marché, ses externalités (positives et négatives) ainsi que sa culture d’entreprise. Nous vous proposons ici de nous concentrer sur **trois parties prenantes clés** dans la réussite de l’entreprise à mission : **les actionnaires**, dont les responsabilités sont nécessairement élargies, **les collaborateurs**, qui deviennent de véritables ambassadeurs de la mission, et **les fournisseurs**, sans lesquels la réalisation du projet est impossible. Redéfinir le périmètre d’action de ces acteurs permet, de fait, d’engager l’entreprise dans une relation de confiance avec ses **clients**.

les
**ENG-
AGE-
MEN-
TS**

ATTENTION !

Attention à ne pas confondre les engagements avec les formules énoncées sous forme de bonnes intentions toutes faites (ex : « *notre engagement est de satisfaire nos clients* »), rassurantes mais creuses et impersonnelles.

Replacer L'ACTIONNAIRE au cœur du processus DE CRÉATION DE VALEUR

L'une des forces de l'entreprise à mission est de réconcilier les collaborateurs, et plus largement les citoyens, avec l'actionnariat. Les actionnaires deviennent en effet de véritables garants du respect du projet collectif de l'entreprise et de sa réussite. Un nouveau périmètre qui élargit et élève la fonction même d'actionnaire.

La relation actionnaire-entreprise est complexe, ambiguë et souvent victime de positionnements dogmatiques. À l'exception des entreprises familiales, l'actionnaire est souvent perçu comme une figure déconnectée des enjeux opérationnels de l'entreprise, se contentant de jouir des revenus et du pouvoir que lui confèrent les titres qu'il détient. Cette image négative, passive, et souvent erronée, de l'actionnaire est aujourd'hui largement répandue, creusant le fossé entre les détenteurs du capital et les autres parties prenantes de l'entreprise.

L'entreprise à mission, en instaurant un rapport, non pas d'égalité, mais d'équité entre les différents acteurs qui participent au projet collectif, réinvente le rôle de l'actionnaire. La société est en effet engagée, au-delà du renouvellement de ses actionnaires, à poursuivre la mission et à donner les moyens de la faire vivre collectivement avec les autres parties prenantes. Les actionnaires deviennent alors les garants de la réussite de cette dernière et s'engagent dans un processus de

transformation et de contribution profond au cœur duquel se trouve la quête de sens et d'utilité sociale.

Les actionnaires des entreprises à mission ont ainsi une responsabilité élargie. Toutefois, cette dernière est davantage perçue comme une opportunité qu'une menace car elle leur permet de s'appuyer sur la mission (et sur les dispositions statutaires le cas échéant) pour justifier des décisions relatives aux investissements, aux stratégies de long terme. Les apporteurs de capitaux deviennent ainsi responsables de la cohérence des choix économiques avec la raison d'être de l'entreprise.

L'entreprise à mission requiert donc de bénéficier d'actionnaires majoritaires stables et engagés dans le projet de l'entreprise. À cet égard **le modèle des fondations actionnaires est une forme d'aboutissement de la démarche de l'entreprise à mission.** La fondation, propriétaire majoritaire de l'entreprise, est par définition un actionnaire stable et de long terme, mobilisé sur des enjeux sociétaux.

Aligner la GOUVERNANCE AVEC LA MISSION

Aligner les schémas de gouvernance avec la mission n'est pas la cerise sur le gâteau mais une pièce maîtresse du modèle de l'entreprise à mission. Autant les mécanismes formels de gouvernance que les différents processus de décision et de répartition des pouvoirs permettent en effet de mettre l'entreprise sur les bons rails pour réussir sa mission.

À ce jour, aucun pays ayant mis en place une reconnaissance juridique pour les entreprises à mission n'a assorti l'adoption du statut de recommandations en matière de gouvernance. Toutefois, certains pionniers ont créé des mécanismes pour mettre leurs modèles de gouvernance en cohérence avec leur mission. La création d'un nouvel organe dans le schéma de gouvernance de l'entreprise, dédié au suivi de la mission, devient de plus en plus structurante :

- **DanoneWave** dispose par exemple d'un « **advisory committee** » présidé par Rose Marcario, CEO de Patagonia, l'une des entreprises à mission les plus emblématiques, et composé d'experts issus de différents horizons (agroalimentaire, santé, recherche académique, investissement responsable,...). Les responsabilités de ce comité sont : analyser les décisions stratégiques de DanoneWave, en cohérence avec son objet social étendu, examiner l'application des règles éthiques du groupe et veiller à l'impact des activités de DanoneWave sur ses différentes parties prenantes.

- À une échelle tout à fait différente, **Nutriset**, PME normande dont la mission est de lutter contre la malnutrition infantile en produisant des produits alimentaires à haute valeur nutritive, a mis en place **une commission à l'objet social étendu (COSE)**, formée d'un groupe de cinq professionnels externes. Cette commission rencontre au moins une fois par an le DG qui rend compte de la performance de l'entreprise au regard de la mission inscrite dans les statuts et des engagements pris avec les parties prenantes. Un rapport est ensuite remis à l'actionnaire en amont de l'assemblée générale annuelle.

- Le groupe **Novo Nordisk**, dont la holding est détenue à 100% par une fondation, mobilise de son côté le **conseil d'administration de la fondation** pour évaluer la stratégie de l'entreprise en cohérence avec la mission fondatrice : améliorer la recherche sur le diabète.

Savez-vous que Bosch, Rolex, Novo Nordisk, Carlsberg, Staedler,... sont détenues par une... fondation ?

POUR EN SAVOIR PLUS :
www.fondations-actionnaires.eu

Des collaborateurs AMBASSADEURS DE LA MISSION

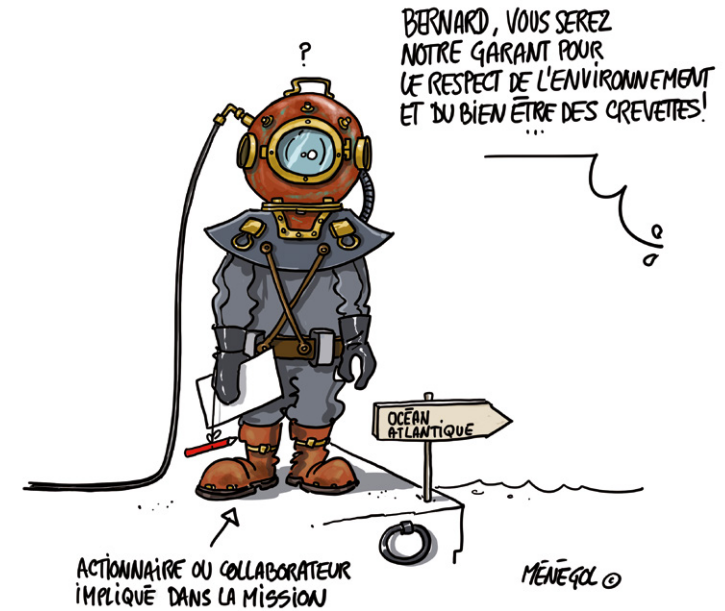
Comment réaliser sa mission sans compter sur des collaborateurs pleinement engagés dans la réalisation de cette dernière ? Mission impossible ! C'est pourquoi les dirigeants d'entreprises à mission pionniers placent le capital humain au cœur de leur modèle de développement : du management horizontal à l'intrapreneuriat social en passant par l'investissement dans la formation, à chacun sa méthode pour faire des collaborateurs les véritables ambassadeurs du projet fondateur de l'entreprise.

Dans *Terre des Hommes* (1939), Antoine de Saint-Exupéry l'affirme : « la grandeur d'un métier est peut-être, avant tout, d'unir des hommes : il n'est qu'un luxe véritable, et c'est celui des relations humaines ». En effet, lieu de **socialisation** et de développement des compétences, le travail constitue une source essentielle de **sens**. Toutefois, un salarié sur cinq est aujourd'hui désengagé dans son travail (*Enquête annuelle, Malakoff Médéric, 2017*). En cause : les structures pyramidales qui freinent l'innovation, les hiérarchies incomprises, une perte de sens et une conciliation vie personnelle/vie professionnelle de plus en plus ardue. **L'entreprise à mission, elle, cherche à bousculer tous les codes du management pour engager ses collaborateurs dans la réalisation de sa mission.**

Jacques Lecomte montre dans son dernier ouvrage, *Les entreprises humanistes*

(2016), que les collaborateurs sont en quête de **situations de « flux »** (*flow*), c'est-à-dire des situations de **défi**, de **stimulation** où ils développent le maximum de **compétences**. Au-delà d'un sentiment d'excitation ou de détente, les phases de flux engagent durablement et sincèrement les collaborateurs.

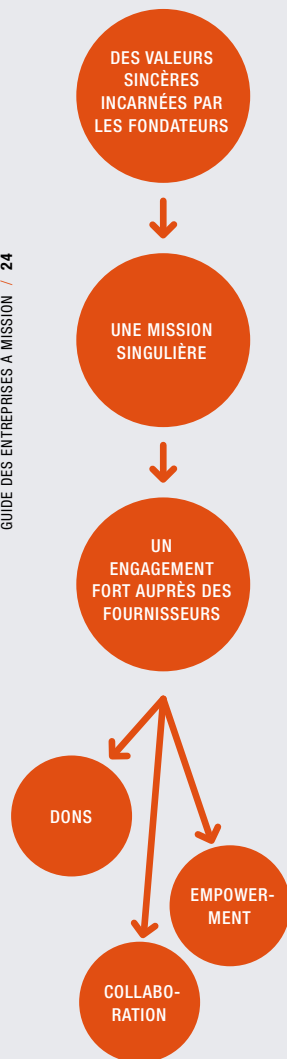
Ecoutés, encouragés, formés, challengés,... les collaborateurs des entreprises à mission sont ainsi placés **au centre du processus décisionnel**. Recrutés pour leur attachement aux valeurs et à la mission de leur employeur, ils s'approprient le projet et en deviennent les véritables ambassadeurs. Et des ambassadeurs très performants ! En effet, sans tomber dans une vision naïve et purement utilitariste du bien-être au travail, le sentiment de reconnaissance et de bienveillance au sein de l'entreprise accroît objectivement la **performance individuelle et collective**.



ZOOM SUR DES INITIATIVES INSPIRANTES

ENTREPRISE	OBJECTIF	ACTION ENVERS LES COLLABORATEURS
BONDUELLE	Réorienter l'entreprise	Construction en 2012 du plan stratégique « Bonduelle Vegego », à horizon 2020, par l'ensemble des collaborateurs du groupe, en collaboration avec les actionnaires et la direction générale selon des méthodes d'intelligence collective.
LA CAMIF	Former	Réalisation d'un budget annuel collaboratif : chaque année neuf collaborateurs élus démocratiquement sont formés aux règles budgétaires, conçoivent et présentent aux membres du Comité Stratégique leurs propositions d'allocation des ressources pour l'année à venir.
MICHELIN	Responsabiliser et autonomiser	Mise en place d' organisations dites « responsabilisantes » , inspirées de l'entreprise libérée : autonomie des collaborateurs dans leurs modes de travail, fonctionnement en pilotes autonomes, transformation des cadres en coachs inspirants, création de binômes intergénérationnels pour favoriser le transfert de compétences.
LEROY MERLIN	Développer les talents	Création d'un programme d'intrapreneuriat : des salariés mettent en place une activité économique nouvelle avec un objectif d'impact social majeur (ex : cibler les populations défavorisées), permettant ainsi de prolonger la mission de l'entreprise .

L'engagement de COTOPAXI AUPRÈS DE SES FOURNISSEURS



Les fondateurs de Cotopaxi, Davis Smith et Stephan Jacob, ont fait un pari fou en 2014 : créer une entreprise avec une mission humanitaire ! Passionnés par le travail des ONG dans les pays en développement mais ne souhaitant pas dépendre de la volatilité des dons et subventions publiques, ces deux amis d'enfance, férus des grands espaces et de voyages, décident de créer une marque d'équipements d'extérieur ayant pour ambition de lutter contre l'extrême pauvreté, notamment celle des fournisseurs des marques de textiles.

Leur méthode ? Ancrer la mission de l'entreprise dans chacune de ses actions. Les engagements de Cotopaxi envers ses fournisseurs sont donc très concrets. Deux exemples :

LA VESTE KUSA

Cotopaxi souhaite **lutter contre la disparition de savoir-faire locaux**. La marque a ainsi décidé d'isoler une partie de ses vestes avec de la laine de lama, une tradition ancestrale bolivienne que les fondateurs souhaitent préserver, notamment pour permettre à de nombreuses familles de la région des Andes de vivre de cette culture.

LE SAC LUZON

Afin de **lutter à la fois contre le gaspillage de textiles et l'isolement des couturières dans les usines**, Cotopaxi a créé un sac entièrement réalisé avec des chutes de tissus récupérés dans les ateliers de fabrication de ses produits aux Philippines. En suivant un modèle, chaque employée assemble les couleurs de son choix pour composer un sac unique, permettant ainsi de « donner une voix » aux oubliées des usines et de valoriser leur créativité.

4^{ÈME}
étage

L'ÉVALUATION



“CE QUI COMPTE NE PEUT PAS
TOUJOURS ÊTRE COMPTÉ,
ET CE QUI PEUT ÊTRE COMPTÉ
NE COMPTE PAS FORCÉMENT”

Albert Einstein

Définir de NOUVEAUX RÉFÉRENTIELS POUR ÉVALUER CE QUI COMPTE VRAIMENT

Considérant que chaque entreprise est un mouton à cinq pattes, comment produire une évaluation qui satisfasse l'ensemble des parties prenantes engagées dans l'aventure, à la fois sur le plan pécuniaire et extra-financier ? C'est tout l'enjeu de mesurer « ce qui compte vraiment ».

PAS DE MISSION CRÉDIBLE SANS ÉVALUATION

L'évaluation est une étape structurante, véritable clé de voûte de la mission alignant l'actionnaire, les dirigeants et les autres parties prenantes autour de valeurs communes et de responsabilités partagées. Qu'avons-nous réellement et collectivement accompli ensemble ? Comment nous améliorer, nous adapter pour mieux répondre aux attentes, et ce, sans dégrader la rentabilité de l'entreprise ni détruire de la valeur extra-financière ?

A CHACUN SON RÉFÉRENTIEL !

Sans évaluation, il est en effet impossible de mesurer l'impact tangible de sa mission. **L'évaluation ouvre la voie à la mesure et à la responsabilité et, par conséquence, à l'opposabilité et au contrôle.** Elle permet l'amélioration continue, dans un esprit d'innovation et d'expérimentation et dans un souci d'équilibre, en cohérence avec l'ensemble de l'organisation. L'exercice est exigeant : en respectant la spécificité d'une mission librement choisie, il s'agit à la fois de renseigner clairement et honnêtement, de rendre la comparaison possible et de partager avec humilité ses erreurs sans langue de bois ; **toutes ces conditions garantissent une émulation collective et permanente et nourrissent le pacte de confiance.**

L'
ÉVA-
LUA-
TION

L'ÉVALUATION EST UNE
BOÎTE QUI PEUT ÊTRE
COMPOSÉE DE DIFFÉRENTS
OUTILS ; L'ESSENTIEL
EST QUE CES OUTILS
SUR-MESURE RÉPONDENT
AUX CARACTÉRISTIQUES
SUIVANTES :

- Pertinence
- Fiabilité
- Objectivité
- Transparence
- Efficacité (définir un nombre réduit de critères d'évaluation)

IDÉE CLÉ

L'entreprise à mission ne cherche pas à multiplier les preuves de bonne conduite, elle souhaite évaluer sa vraie contribution sociétale : l'avancée vers la réussite de sa mission.

ATTENTION AUX KITS PRÊTS À L'EMPLOI!

La communication de l'évaluation se fait sous la forme de la publication d'un rapport annuel. Ensuite, libre à l'entreprise de créer un comité d'évaluation indépendant, de conduire des enquêtes et d'associer un cercle de parties prenantes élargi, ou de recourir à un organisme certificateur rémunéré.

Toutefois, **une profusion de labels et de certifications a émergé ces dix dernières années** (B-Corp, Lucie, ISO 26000,...), émanant d'organismes variés, principalement à l'initiative de collectifs associatifs et/ou d'organisations gouvernementales et européennes, souhaitant garantir les chaînes d'approvisionnement, la fabrication équitable ou le respect des droits de l'Homme. Parallèlement, **un véritable marché des certifications a prospéré sur l'obligation réglementaire** de produire des reportings et/ou des indicateurs imposés et à date fixe. Les donneurs d'offre se satisfont

ainsi de l'octroi de telle ou telle certification sans réellement se préoccuper de la culture d'entreprise et de sa mission. La recherche de sécurité et d'efficacité prévaut.

Avec cette « politique de la case cochée », certains labels et certifications ont ainsi été détournés de leur fonction première qui était de **créer une communauté de valeurs et d'entretenir la confiance** pour s'apparenter à une démarche de conformité fastidieuse et déconnectée de la réalité opérationnelle de l'entreprise.

UNE APPROCHE SUR-MESURE

Il y a autant de référentiels qu'il y a de missions. En témoigne le fondateur de la marque de design italienne Alessi : « *quels indicateurs pour une entreprise qui souhaite satisfaire le besoin d'art et de poésie en chacun de nous ?* ». Seule l'entreprise concernée peut le définir en fonction des objectifs qu'elle se fixe. Patagonia, par exemple, a décidé d'adopter une formule mixte. L'entreprise utilise le label B-Corp comme un outil d'animation managériale et a construit en parallèle ses propres métriques pour suivre sa mission et notamment ses actions citoyennes (dans le cadre du programme « 1% pour la Planète ») et politiques (son plaidoyer auprès du gouvernement fédéral américain). En effet, quel référentiel pourrait évaluer l'activisme de Patagonia mieux que les collaborateurs de la marque eux-mêmes ?

La standardisation crée de l'uniformisation qui est souvent contraire à l'esprit d'une mission librement choisie. En effet, « *one size does not always fit all* » (« *tout ne peut pas entrer dans un même moule* »). Ainsi, l'entreprise à mission ne cherche pas à être parfaite sur l'intégralité des piliers du développement durable ou à multiplier les preuves de bonne conduite, mais à contribuer efficacement à une cause bien définie... la sienne!

B-CORP : UN LABEL MILITANT ET L'ACCÈS À UNE COMMUNAUTÉ

La certification B-Corp est un label créé par l'organisme B-Lab en 2006 visant à faire évoluer les pratiques des entreprises responsables et créer un réseau d'entrepreneurs engagés. Attention, il existe une confusion entre le label B-Corp et le statut juridique américain de « *Benefit Corporation* ». Les deux sont bien à distinguer : toutes les entreprises certifiées B-Corp n'ont pas adopté le statut juridique de « *Benefit Corporation* » et inversement.



L'ÉVALUATION

LE REPORTING INTÉGRÉ À PLUSIEURS OBJECTIFS :

- Améliorer la qualité des informations transmises aux investisseurs et aux parties prenantes
- Promouvoir l'intégration de critères extra-financiers dans les reportings et proposer un référentiel pour les entreprises
- Encourager la mise en place d'une gestion intégrée dans les entreprises pour que leurs actions soient centrées sur la création de valeur (au-delà du profit)



6 TYPES DE CAPITAUX TRAITÉS DANS LE RAPPORT INTÉGRÉ

LE PASSAGE À L'ÉCHELLE POUR LES ENTREPRISES COTÉES

Quel que soit le référentiel choisi, le principal enjeu de l'évaluation est le passage à l'échelle sur de très grandes entreprises, notamment cotées, dont le capital est détenu par des actionnaires anonymes qui ne partagent pas forcément la même communauté de valeurs.

Ces entreprises doivent de plus se soumettre à des figures imposées extrêmement encadrées s'agissant de leur communication financière. Ainsi, **certaines sociétés optent pour un rapport intégré**, éclairant les chiffres par des informations plus qualitatives, élargissant dès lors le champ de l'évaluation. Le reporting intégré est en effet un nouveau standard international de reporting synthétique mêlant données financières et extra-financières. Il se base sur six différents types de capitaux qui permettent de définir la valeur d'une entreprise : les capitaux financier et manufacturier, les capitaux naturel et social ainsi que les capitaux humain et intellectuel. */// VOIR SCHÉMA ///*

S'engager vers le rapport intégré est un exercice libre et assumé, au service de la mission. Dans cet esprit, Schneider Electric a mis en place le baromètre « Planet and Society », 16 critères extra-financiers stratégiques dont le groupe publie la performance tous les trimestres. Laureate Education a, de son côté, créé un référentiel interne de suivi de sa mission intitulé LEAF (*Laureate Education Assessment Framework*) qui prend la forme d'une plateforme collaborative où l'ensemble des institutions scolaires du groupe rendent compte de leur(s) impact(s).

CONCLUSION

“QUI AGIT DANS LA JOIE
ET SE RÉJOUIT
DE CE QUI EST ACCOMPLI
EST HEUREUX”

Goethe, *Maximes et Réflexions*, 1833

L'INSCRIPTION

de la mission dans les statuts :

UN ABOUTISSEMENT ?

Face à l'essor de nouvelles formes juridiques dédiées aux entreprises à mission dans plusieurs pays, une dernière question se pose : faut-il inscrire la mission de l'entreprise dans ses statuts ?

Valeurs, mission, engagements, évaluation,... le chemin pour tendre vers l'entreprise à mission, aussi exigeant qu'inspirant, comprend des phases d'introspection, de formalisation et de mise en œuvre opérationnelle.

Certains pionniers sont allés jusqu'à une dernière étape décisive : inscrire leur mission, voire leurs engagements, dans les statuts de la société. Si certains pays encouragent les entreprises à pérenniser leur projet fondateur en créant des formes juridiques spécifiques, quelques entrepreneurs franchissent le pas de leur plein gré. C'est notamment le cas des entreprises françaises Nutriset et la Camif. Souhaitant sécuriser leur projet entrepreneurial sur le long terme, leurs dirigeants ont décidé de réécrire leurs documents juridiques, en cohérence avec leur mission.

L'inscription de la mission dans les statuts constitue l'aboutissement d'un exercice long et ambitieux, et rend tangible les engagements pris. Une fois inscrite dans les statuts, la mission devient en effet opposable aux, mais aussi par, les différentes parties prenantes. **Toutefois, loin d'une nouvelle contrainte juridique qui conduirait à une prise de risques, cet engagement statutaire permet à l'entreprise de bénéficier d'un cadre de liberté sur le long terme**, protégeant ainsi sa mission des aléas du marché et des revirements économiques.

CON-
CLU-
SION

LES MEILLEURS MOMENTS POUR INSCRIRE SA MISSION DANS SES STATUTS :

- ❑ Création de l'entreprise (Cotopaxi)
- ❑ Ouverture du capital à des investisseurs extérieurs (Plum Organics)
- ❑ Avant une introduction en bourse (Laureate Education)
- ❑ Changement d'actionnariat/ de dirigeant(s)
- ❑ Transformation profonde du modèle économique

LE REGARD DE SYCOMORE AM

LA MISSION : un AVANTAGE COMPÉTITIF

L'obsession de l'investisseur de long terme que nous sommes est d'identifier le ou les facteurs qui contribuent au succès d'une entreprise et surtout à la pérennité de ce succès. Notre expérience nous a prouvé qu'une mission formalisée constitue un avantage compétitif majeur, source de performance économique et boursière.

Associer les mots de mission et d'entreprise peut paraître singulier et pourtant l'idée d'une mission, connectée ou non à un objet social ou environnemental et dénuée de dimension juridique, est développée depuis les années 1970 dans la littérature sur le management et la stratégie pour les nombreux bénéfices qu'elle apporte aux organisations.

Une mission assure en effet la cohérence indispensable entre la raison d'être de la société, sa stratégie, ses valeurs et les comportements promus en son sein. Elle constitue un objectif qui projette l'entreprise dans une démarche expansionniste propice à l'innovation. C'est un cap qui permet d'aligner toutes les décisions et actions et ainsi de gagner en réactivité et en agilité, ce qui est capital dans un monde en transformation perpétuelle. Sa formalisation et son application sont des exercices qui permettent d'ouvrir les questionnements essentiels : quelles sont les activités d'avenir, les marchés et les clients de demain ? C'est en cela qu'une véritable mission se distingue de la simple description du métier de l'entreprise, elle

donne un cadre pour un futur par nature inconnu.

Enfin, c'est un élément central d'une culture d'entreprise forte, essentielle au développement d'une société. C'est un facteur de cohésion qui facilite le fonctionnement du collectif. Au niveau individuel, c'est une direction qui, pour les collaborateurs, donne du sens à leur travail et donc constitue une source de motivation.

Cet avantage compétitif que confère la mission, certaines entreprises l'ont bien compris. Incarnée par un *Chief Mission Officer*, la mission précise et inspirante d'Essilor, « *Améliorer la vision pour améliorer la vie* », oriente la stratégie du groupe, fédère les collaborateurs et irrigue sa dynamique d'innovation. Résultat ? Le cours de bourse a près de triplé en dix ans et plus de douze millions de personnes à la base de la pyramide ont été équipées de lunettes à travers des programmes inclusifs innovants.

Lorsque la mission affirme un projet social et/ou environnemental, elle acquiert une dimension supplémentaire en visant un

idéal qui dépasse les intérêts particuliers, parfois égoïstes et contradictoires, de telle ou telle partie prenante (actionnaires, collaborateurs, fournisseurs, clients).

C'est ce type de mission que portent les « entreprises à mission » avec, alors, un avantage compétitif incrémental lié à la résonance philosophique et morale que la mission inspire aux collaborateurs, qui sont encore plus profondément engagés, et des clients, qui en font un critère de choix positif. C'est aujourd'hui un impératif pour une entreprise d'apporter du sens : les *Millennials* – mais par ricochet les générations plus âgées également – ont des attentes nouvelles et fortes dans leur travail et dans leurs actes de consommation, qu'ils veulent en accord avec leurs valeurs.

Un employeur capable d'offrir une forme d'accomplissement par le travail, via la poursuite d'une mission d'intérêt supérieur, est plus différenciant et peut attirer les meilleurs talents en mettant en avant autre chose que les seuls avantages pécuniaires qu'un concurrent pourra toujours accroître.

Mais attention aux usages trop marketing d'une mission, les réputations sont fragiles à l'heure des réseaux sociaux et du culte de la transparence. La mission, rendue publique, constitue un engagement fort pour une entreprise, même si elle n'est pas opposable juridiquement. C'est cet engagement qui lui permet d'associer, autour de cet objectif également, ses fournisseurs et les pouvoirs publics, dans des collaborations plus fructueuses pour tous et des interactions plus bienveillantes.

Pour l'instant, il y a peu d'entreprises à mission cotées. C'est une opportunité. La plupart du temps, des éléments latents existent, des comportements, des valeurs, une culture d'entreprise... l'enjeu est finalement de prendre le temps de caractériser ces éléments, souvent intangibles, et de s'engager dans un processus de formalisation. Ce dernier, par son caractère éminemment collaboratif, sera fortement créateur de valeur pour l'entreprise et tout son écosystème. Et maintenant, à vous de jouer !

Simple

BASCULEREZ-VOUS DU CÔTÉ OBSCUR DU DARK PROFIT ?

Visite

Partager avec les collaborateurs

Garder l'essentiel

CARTE CAISSE DES COMMUNAUTÉS

Séminaire Valeurs

Libérer votre entreprise

INSPIREZ-VOUS ...

Learning expedition en Californie

Exprimer vos convictions

Pourquoi je me lève le matin ?

GO

Vers un nouveau départ!

Méditation sur la mission

INSPIREZ-VOUS ...

Learning expedition en Scandinavie

Former votre avocat

CARTE CHANCE

FORMALISER LA MISSION

CARTE CAISSE DES COMMUNAUTÉS

MISSIOPOLY

CARTE CHANCE

PRENDRE DES ENGAGEMENTS

RDV avec des investisseurs à impact

Organiser un Hackathon

LE BUTIN

Créer un Conseil d'Administration à mission

INSPIREZ-VOUS ...

Learning expedition à New York

Go Beyond Philanthropy

Co-construire les produits avec vos clients

Engager vos fournisseurs

Comparer les certifications

CO2

PAYER VOTRE COMPENSATION CARBONE

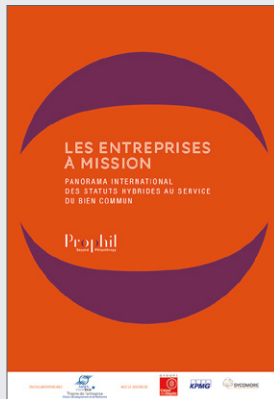
Créer votre référentiel d'évaluation

CARTE CHANCE

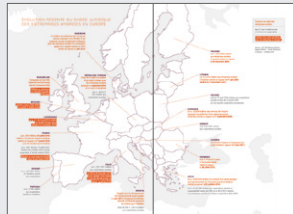
NUT BLANCHE SUR LES STATUTS JURIDIQUES

Seminaire au Vert

Prendre des forces ... le plus dur arrive!



RÉFÉRENCES



Ce guide fait suite à l'étude publiée par Prophil, en collaboration avec Mines ParisTech, avec le soutien de Sycomore AM, KPMG France et le groupe CDC, en 2017 : « *Les entreprises à mission. Panorama international des statuts hybrides au service du bien commun* ». Cette publication de 96 pages, disponible en français et anglais, propose un tour du monde (États-Unis, Canada, Royaume-Uni, Italie et France) des pays qui ont légiféré pour offrir une reconnaissance juridique aux entreprises à mission et donne la parole aux entrepreneurs pionniers (Patagonia, Cotopaxi, Alessi, Ella's Kitchen, Nutriset, la Camif, ...).

POUR EN SAVOIR PLUS :
www.entreprisesamission.eu

LES BONNES LECTURES

The Galion Values Process,
 The Galion Project, 2016 :
<https://thegalionproject.com/values-process>

*Les valeurs - Donner du sens,
 guider la communication,
 construire la réputation,*
 Thierry Wellhoff, Eyrolles, 2010

Les valeurs ne sont pas une option,
 Frédéric Mazella, Les Echos,
 14 mai 2017

Make your values mean something,
 Patrick M. Lencioni, Harvard
 Business review, juillet 2002

*Bullshit values, actionnable
 values : the talent.io experience,*
 Jonathan Azoulay, Medium,
 17 janvier 2017

Les entreprises humanistes,
 Jacques Lecomte, 2016

Reinventing Organizations,
 Frédéric Laloux, 2014

Une publication réalisée par Prophil avec le soutien de Sycomore AM

Pour Prophil

- **Geneviève Ferone-Creuzet**, Associée co-fondatrice
- **Anne-Lise Bance**, Directrice du pôle recherche

Pour Sycomore AM

- **Christine Kolb**, Associée co-fondatrice
- **Bertille Knuckey**, Gérante, Responsable de la recherche ESG
- **Frédéric Ponchon**, Associé, Gérant de Sycomore Shared Growth

Conception graphique

Juliane Cordes et **Corinne Dury**

Illustrations

Olivier Ménégol

© tous droits réservés

Missiopoly : **Barbara Charrue**, Yellow Window

Impression

SNEL, Vottem, Belgique

Nous remercions également les personnes
qui ont accepté de témoigner dans ce guide :

- **Agathe Wautier**, Directrice générale et co-fondatrice du Galion Project
- **Jayanth Bhavaraghan**, Chief Mission Officer du Groupe Essilor
- **Stephan Jacob**, Co-fondateur de Cotopaxi

PROPHIL

Prophil est un cabinet indépendant, fondé par Virginie Seghers et Geneviève Ferone-Creuzet, spécialiste des nouveaux modèles économiques au service du bien commun. Véritable « Think & Do tank », Prophil articule ses activités autour de deux pôles complémentaires :

- **Prophil Recherche** : ce pôle a pour objectif, avec des partenaires académiques et institutionnels, de défricher de nouveaux modèles de gestion et de transmission des entreprises, responsables et durables. Prophil Recherche produit des études internationales, organise des voyages d'études, anime une communauté de pionniers, et mène des actions de plaidoyer pour faire progresser les modèles les plus inspirants en France.
- **Prophil Conseil** : ce pôle accompagne les entreprises, les entrepreneurs, les investisseurs et les fondations pionnières dans leurs projets d'innovation sociale et l'expérimentation de modèles économiques, juridiques et/ou de gouvernance innovants (fondations actionnaires / entreprises à mission).

SYCOMORE ASSET MANAGEMENT

Fondée en 2001, Sycomore Asset Management, société de gestion entrepreneuriale détenue majoritairement par ses associés fondateurs et collaborateurs, est spécialisée dans l'investissement sur les entreprises cotées.

Depuis sa création, l'engagement de Sycomore est de délivrer de la performance pérenne en identifiant les leviers de création de valeur durable des entreprises.

Son expertise s'appuie sur une démarche de terrain et un modèle propriétaire d'analyse fondamentale des sociétés intégrant des critères financiers et extra-financiers. Son équipe de 21 analystes-gérants dont 7 spécialistes ESG (Environnement, Social, Gouvernance) a pour mission d'évaluer la performance globale d'une entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes : actionnaires, clients, employés, fournisseurs, société civile et environnement.

En 2015, Sycomore AM a élargi sa gamme avec deux fonds qui allient performance et sens : Sycomore Happy@Work sur le bien-être au travail et Sycomore Eco Solutions, premier fonds labellisé *Transition Énergétique et Ecologique pour le Climat*. En 2017, elle complète sa gamme de fonds responsable avec Sycomore Shared Growth, centré sur la contribution sociétale.

(n°2)

.....
**LES PRÉCIS
DE PROPHIL**
.....

2018

POUR EN SAVOIR PLUS :

www.entreprisesamission.eu