

Paroles de

Sociétés et dirigeants 29/01/2020

« Par nécessité et par conviction, toutes les entreprises viendront à adopter des sociétés à mission », Errol Cohen



Un décret du 2 janvier précise les conditions dans lesquelles une société à mission peut être créée. Errol Cohen, avocat fondateur du cabinet Le Play, nous explique comment sauter le pas. Et Sébastien Graff, DRH du groupe Invivo, témoigne sur l'accompagnement du cabinet pour transformer ses filiales en sociétés à mission.

Errol Cohen, avocat au sein du cabinet LE PLAY, est membre d'un groupe de réflexion de l'École des Mines de Paris au sein du département « Économie, homme, société » du collège des Bernardins, qui a proposé la société à objet social étendu, devenue aujourd'hui la société à mission. Il a notamment participé aux travaux de recherches Mines Paris Tech sur la création de la société à mission.

Combien d'entreprises avez-vous accompagnées ?

J'ai transformé et créé plusieurs sociétés sous la forme de sociétés à objet social étendu ou du moins qui en respectaient le principe : mettre un objet social étendu (OSE) et un comité qui vienne contrôler cet OSE.

Plusieurs sociétés de taille très importante se sont rapprochées de notre cabinet pour que nous les accompagnions. J'ai notamment accompagné le groupe Invivo sur ce chemin depuis presque 2 ans [ndlr : voir encadré ci-dessous]. A partir de juin 2018, Invivo a incarné la société à mission. Mon expérience m'a également permis de travailler avec des sociétés de taille plus petite.

Notez-vous une recrudescence des sociétés qui veulent sauter le pas depuis la publication de la loi Pacte et du décret sur la société à mission ?

La force de cette innovation est de mélanger de la gestion et du droit. Aujourd'hui, cela peut être le déclencheur pour que les entreprises choisissent la boîte à outils qu'offre la société à mission. Le décret du 2 janvier va pousser les entreprises à se lancer.

La raison d'être permet, entre autres, de faire rentrer la RSE dans le *business plan* de l'entreprise. Pour les sociétés d'assurance, les mutuelles et les coopératives, cela leur permet de prolonger leurs statuts.

Sur du long terme, par nécessité et par conviction, toutes les entreprises viendront à adopter des sociétés à mission car elles ne pourront grandir et performer qu'en développant le glaive de l'innovation.

Quelles sont les étapes nécessaires à accomplir pour devenir une société à mission ?

La raison d'être et la société à mission sont propres à chaque entreprise et il n'y a pas de modèle. Notre cabinet a toutefois développé une méthodologie. C'est un guide de cohérence qui passe par plusieurs étapes nécessaires :

1. Expliquer la raison d'être et la société à mission aux parties prenantes de l'entreprise : les salariés, les fournisseurs, les clients, etc.
2. Mettre en place une équipe adaptée qui va travailler sur le sujet.
3. Choisir un nouveau mode de gouvernance d'entreprise. C'est là où l'équipe juridique de l'entreprise va intervenir.
4. Rédaction de la raison d'être, de la mission et du comité de mission. La rédaction est propre à chaque entreprise.
5. Mise en place de solutions pour le comité de mission. Créer les outils d'évaluation de l'impact, aider le comité dans ses procédures.

Il est indispensable que les entreprises soient accompagnées dans leur démarche par des gens compétents et formés, afin d'être en parfait accord avec l'ADN des sociétés à mission et d'en respecter intégralement la doctrine.

Comment les différentes directions se répartissent ce travail ?

C'est souvent une décision prise par la direction générale. Les directions générales ont la volonté d'associer le plus spontanément la direction de la RSE et la direction de l'innovation. Ils viendront vers la direction juridique à une étape plus lointaine. Et, seulement à la fin du processus, la direction de la communication sera impliquée.

Le décret du 2 janvier précise les modalités à accomplir pour être reconnue officiellement comme société à mission. Le texte est-il assez précis ?

Comme la loi Pacte, le décret est peu normé et ne dit pas grand-chose si ce n'est qu'il met l'accent sur le contrôle extérieur par un organisme tiers indépendant (OTI). Le comité de mission doit fixer le contrôle et la garantie de ce qui va être réalisé par l'entreprise. Deux points majeurs sont dommageables : l'aspect formation des futurs contrôleurs n'apparaît pas et la mission de contrôle de l'OTI n'a lieu que tous les 2 ans.

Quels sont les risques pour la société à mission qui ne remplit pas ses objectifs ?

Les entreprises qui avaient des promesses doivent prendre des engagements forts et ils doivent être tenus. C'est ce que veulent les parties prenantes et notamment les *millennials*, les clients, les consommateurs, les fournisseurs. Les juristes doivent encourager ces engagements, les accompagner et comprendre qu'ils ne signifient pas « responsabilité » si l'engagement est tenu.

Sera-t-il possible de se fonder sur le rapport d'évaluation de l'OTI pour engager la responsabilité de la société si les objectifs ne sont pas remplis ?

Cela n'est pas prévu dans le décret. Le dernier avis de l'OTI sera publié sur le site de l'entreprise concernée. Son rapport ne devrait normalement pas servir à cela mais certains seront tentés de le faire (cf. [l'affaire EXXON](#)). Les OTI devraient plutôt avoir à cœur de reconnaître les efforts engagés par l'entreprise.

Témoignage de Sébastien Graff, DRH du groupe Invivo qui s'est lancé dans un processus de transformation de ses filiales en sociétés à mission depuis 2018.



Pourquoi avez-vous souhaité transformer vos filiales en sociétés à mission ?

Invivo est un groupe coopératif agricole. Nous avons développé des filiales sous plusieurs formes juridiques (SA, SAS, SNC...). Mais avec le temps, on s'est aperçu que ces filiales s'écartaient de plus en plus de l'union de coopératives, directement en lien avec les agriculteurs.

Nous nous sommes posé la question il y a 3 ans. Nous avons **trouvé le statut de B-corp intéressant** et on a réfléchi à son adaptation. On a profité des discussions sur la loi Pacte pour suggérer aux parlementaires et aux députés de créer notre propre statut français : la société à mission.

Notre motivation était d'aligner l'économie et l'ambition de nos filiales sur la société mère qui est une coopérative.

Toutes les entreprises devraient mener cette réflexion mais il y a deux bémols. La société à mission doit être au service d'un projet structurant et il faut faire attention à ne pas être déceptif sur le sujet. Devenir une société à mission seulement pour des raisons de marketing ou séduction client, cela serait redoutable en termes de retour.

Quelles ont été les étapes ?

En juin 2018, nous avons fait adopter la transformation de nos filiales en sociétés à mission par notre conseil d'administration. En fin d'année, nous avons publié un livre blanc.

Pour définir notre raison d'être, nous avons fait participer toutes les parties prenantes internes : collaborateurs, dirigeants, conseil d'administration, et externes (4000 fournisseurs, consommateurs, clients, etc.). Nous leur avons demandé : si Invivo devait ajuster son projet stratégique, quelles seraient vos contributions ?

Puis nous avons retraité ces informations et avons demandé aux dirigeants de construire le projet stratégique.

La société à mission, est-ce un atout concurrentiel ?

Bien sûr, c'est attractif vis-à-vis de l'extérieur. Cela attire les candidats et cela « verrouille » et inscrit le code génétique de l'entreprise.

Quelles sont vos ambitions pour l'avenir ?

D'ici fin mars 2020, deux première filiales passeront en sociétés à mission : Bioline et Invivo group (holding pivot de nos filiales). Nous avons préféré attendre la publication du décret pour obtenir les éléments techniques. Le projet s'inscrit désormais un peu plus dans le marbre.

Puis d'ici fin 2020, nous ferons basculer Invivo retail et Invivo wine en sociétés à mission, ainsi que Invivo Food et Tech.