TOUT SAVOIR SUR LA RAISON D'ÊTRE



Numéro 1:

Article et interview - Armand HATCHUEL Raison d'être et Coronavirus - Errol COHEN L'intelligence collective - Maxime BARBIER



« *Tout savoir sur la raison d'être* » constitue une première synthèse pratique pour tous ceux qui veulent s'initier et prendre part à cette nouvelle dynamique. Il comporte notamment une genèse, les textes de la loi PACTE, la présentation des premières applications, l'approche méthodologique proposée par le Cabinet Le Play, ainsi que les interventions d'Armand Hatchuel, d'Errol Cohen et de Maxime Barbier.

Cette avancée, soyons en sûrs, va connaître des développements futurs importants, et notamment dans le monde de l'entreprise, du droit des affaires et des affaires...

Le Cabinet Le Play est pionnier dans le domaine de la raison d'être et de la société à mission.

« Tout Savoir sur la Raison d'Être » vous permet d'acquérir les connaissances de base sur le sujet. Gardez-le à portée de main pour vous y référer facilement.

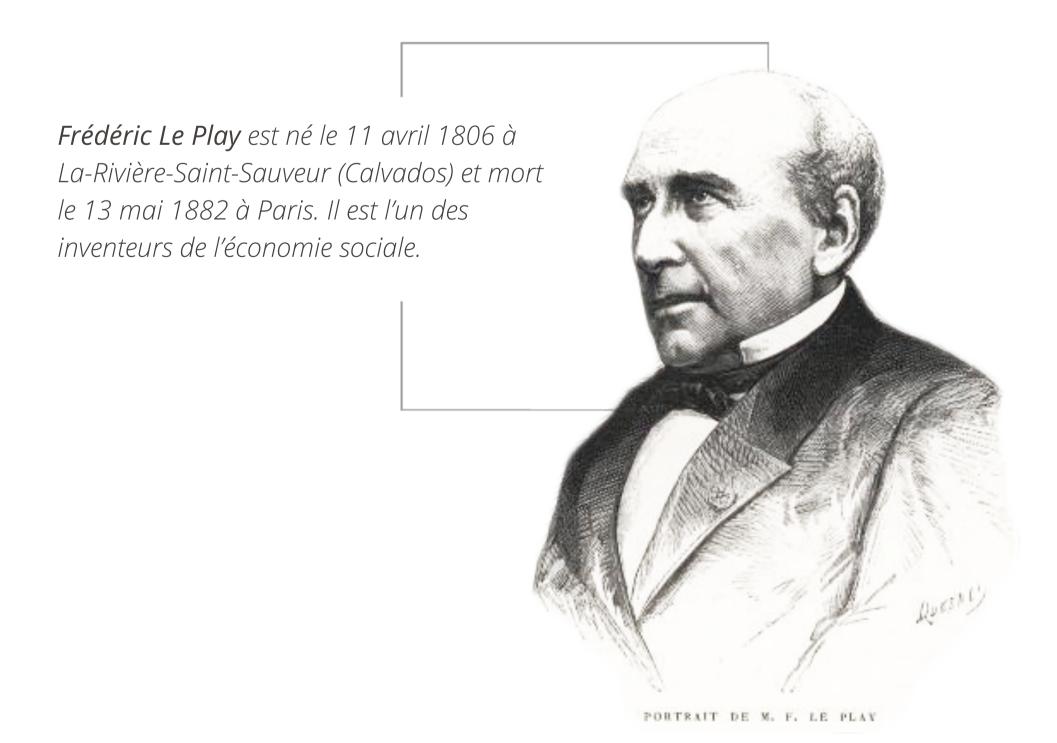
Le Play vous adressera prochainement le « Tout Savoir sur la Société à Mission ».

À propos du Cabinet

Pionnier dans ce domaine, et ayant participé comme expert à l'élaboration de la loi PACTE, le Cabinet Le Play offre une alliance unique de compétences et de services, tant juridiques que techniques, pour l'initiation, l'accompagnement, la rédaction, le pilotage, et le conseil juridique.

Nous vous accompagnerons dans la mise en place au sein de votre société, d'une Raison d'Être véritablement responsabilisante, source de cohérence, d'adhésion et de performances. Le cabinet offre aussi toutes les garanties de la confidentialité liées à la profession d'avocat.

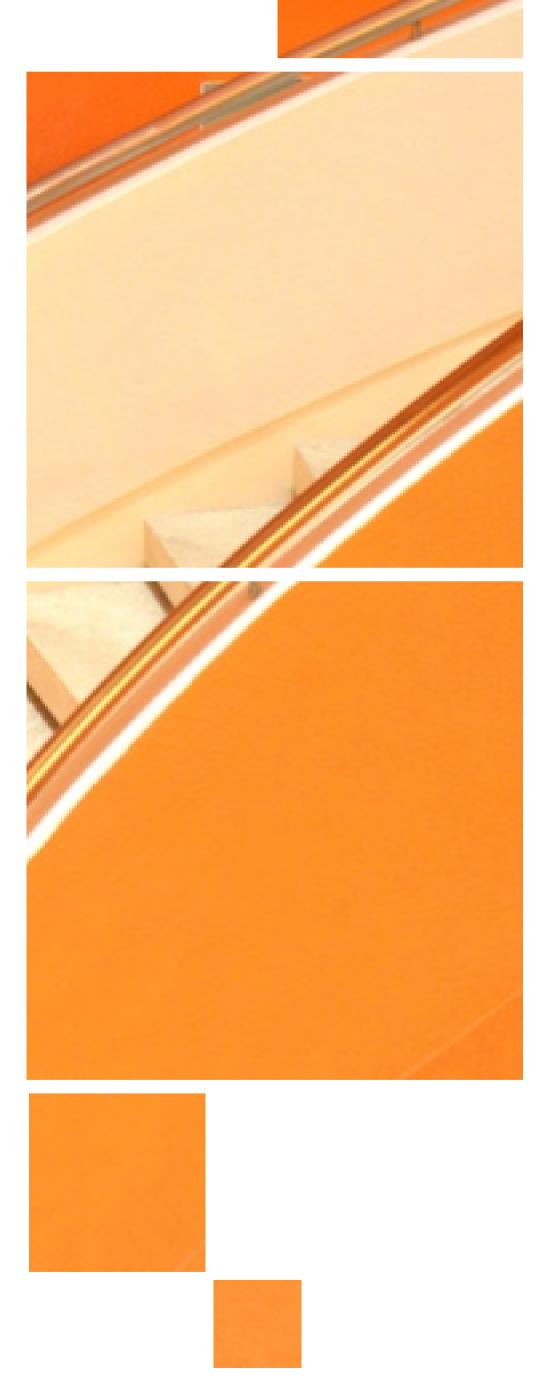
Le Play a été aussi le premier à acquérir une forte expérience sur le sujet dans l'accompagnement des groupes mondiaux, et de leurs filiales.



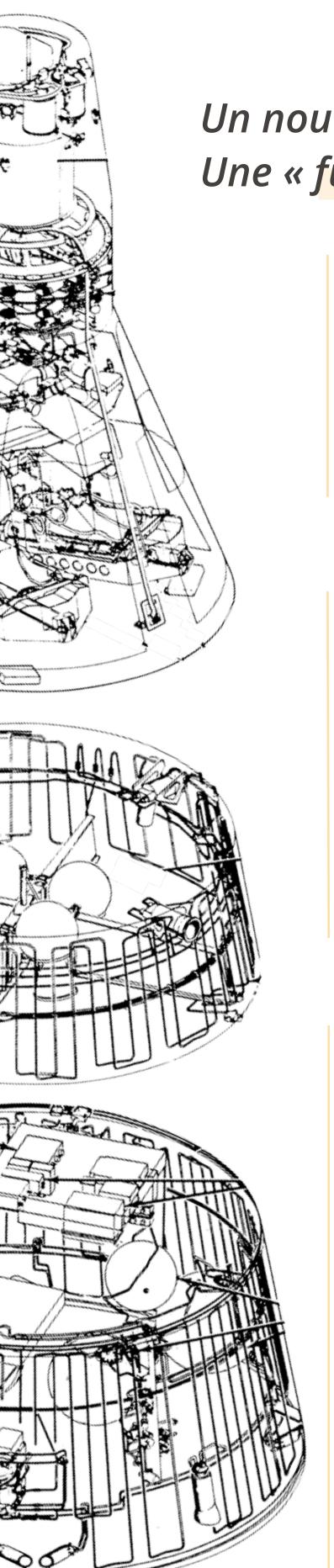
SOMMAIRE

page 4	SAVOIR
<i>p.5</i>	Génèse Origines de la Société à Mission et de la Raison d'Être
р.6	La loi PACTE Les textes en brut
p.7-8	Définition Le Play décrypte les implications de la loi
page 9	TOUTES LES RAISONS D'ÊTRE
	INVIVO Group, Véolia et d'autres Consulter ce qui a été annoncé à ce jour
page 13	LA MÉTHODOLOGIE LE PLAY
	Notre savoir faire Pour transformer votre entreprise tout en respectant so singularité
page 16	EN PRATIQUE
	Pour aller plus loin Une sélection de ressources pour continuer sur le sujet avec ce mois-ci :
p.17	Article et interview - Armand Hatchuel
p. 21	Raison d'Être et Coronavirus - Errol Cohen
p. 26	L'intelligence collective - Maxime Barbier
p. 28	Le livre sur la Société à Mission

LE SAVOIR



	() 1807 Création de la Société Anonyme	
	- La société devient une entité composée de capitaux - Ses actions peuvent être cédées librement	
	() 1882 Crack de l'Union Générale de Lyon	
	Dû à des problèmes de surchauffe de l'économie liés aux	
	grands travaux et notamment de reconstruction de Paris.	
	La patian d'antropris a cet ambliés en Everses	
	La notion d'entreprise est oubliée en France	
	au xix « Siecie	
	(2008 Crise dite de la « Grande Récession »	
	La pire de toutes les crises car elle a touché toute l'économie mondiale.	
5		
	() 2012 Proposition de la Société à Objet Social Étendu	
	« Refonder l'entreprise » éditions du Seuil.	
	(2016 La Société à Objet Social Étendu devient Entreprise à Mission	
) 2017 2010 Unassalantí malitima	
	2017 - 2018 Une volonté politique - Le Président Macron : « L'entreprise est un lieu où des	
	femmes et des hommes se sont engagés. Certains mettent du	
	capital, d'autres du travail. » - Le rapport Notat-Sénard crée la Raison d'Être et instaure la	
	Société à Mission.	
	illet 2018 Projet de loi PACTE	
(<u>)</u>) 9 oct	obre 2018 Adoption en première lecture de la loi PACTE	
() 11 avril	2019 Adoption des articles 169 et 176 de la loi PACTE	
	Il crée la Raison d'Être et instaure la Société à Mission.	



Un nouveau cadre de droit pour l'entreprise : Une « fusée à trois étages »

Le mode de gestion à priori

Article 1833 du Code Civil

« Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés. La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. »

La Raison d'Être

Article 1835 du Code Civil

« Les statuts doivent être établis par écrit. Ils déterminent, outre les apports de chaque associé, la forme, l'objet, l'appellation, le siège social, le capital social, la durée de la société et les modalités de son fonctionnement. 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. »

La Société à Mission

Article 210-10 du Code du Commerce

Une société peut faire publiquement état de la qualité de société à mission lorsque les conditions suivantes sont respectées :

- 1° Ses statuts précisent *une raison d'être, au sens de l'article 1835 du code civil* ;
- 2° Ses statuts précisent *un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux* que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité ;
- 3° Ses statuts précisent les modalités du suivi de l'exécution de la mission mentionnée au 2°. Ces modalités prévoient qu'un comité de mission, distinct des organes sociaux prévus par le présent livre et devant comporter au moins un salarié, est chargé exclusivement de ce suivi et présente annuellement un rapport joint au rapport de gestion, mentionné à l'article L. 232-1 du présent code, à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes de la société. Ce comité procède à toute vérification qu'il juge opportune et se fait communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission;

DÉFINITIONS

Raison d'Être

La Raison d'Être est la **colonne vertébrale** d'une entreprise. Inscrite dans les statuts, elle permet de **matérialiser** par écrit les grandes orientations qui **guident la stratégie** de la société, tant à long terme qu'au quotidien.

La Raison d'Être conduit la société à **expliciter la vocation, les engagements et les actions qui guident la stratégie de l'entreprise** et à préciser pour chacun d'eux, les moyens mis en place. La Raison d'Être est une **obligation de moyens renforcée.**

La Raison d'Être est **apparue dans le rapport Notat-Sénard** : « l'Entreprise objet d'intérêt collectif » en date du 9 mars 2018 en sa deuxième recommandation :

La raison d'être exprime ce qui est indispensable pour remplir l'objet de la société. Cet « objet social » étant devenu un inventaire technique, il est nécessaire de ramasser en une formule ce qui donne du sens, à l'objet collectif qu'est l'entreprise. C'est un guide pour déterminer les orientations stratégiques de l'entreprise et les actions qui en découlent. Une stratégie vise une performance financière mais ne peut s'y limiter. La notion de raison d'être constitue en fait un retour de l'objet social au sens premier du terme, celui des débuts de la société anonyme, quand cet objet était d'intérêt public. De même qu'elle est dotée d'une volonté propre et d'un intérêt propre distinct de celui de ses associés, l'entreprise a une raison d'être.

99

Elle a été créée par l'article 1835 du code civil :

Les statuts doivent être établis par écrit. Ils déterminent, outre les apports de chaque associé, la forme, l'objet, l'appellation, le siège social, le capital social, la durée de la société et les modalités de son fonctionnement.

99

La loi PACTE le complète par une phrase ainsi rédigée :

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.

99

L'élaboration et la crédibilité d'une raison d'être reposent sur une bonne connaissance de l'entreprise et de ses grandes options stratégiques, notamment celles qui se traduisent en **engagements pris envers toutes les parties prenantes** (salariés, clients, fournisseurs, territoires...).

À ce jour, les premiers constats révèlent un fort engouement des grandes entreprises pour les raisons d'être (VEOLIA, ATOS, SNCF, MAIF, Carrefour, le Crédit Agricole, etc...).

DÉFINITIONS

Ce qu'il faut retenir

La pratique est en pleine construction et évolution compte tenu de la parution récente de la loi PACTE. Le Cabinet Le Play a participé dès les origines de la loi PACTE, à la mise en place d'un nouveau vocabulaire, de nouveaux symboles, de cadres conceptuels et opérationnels pour aider à la mise en place et au pilotage des Raisons d'Être et des Missions dans les entreprises.

La Raison d'Être

Permet de placer les entreprises et leurs parties prenantes dans une vision à long terme.

Prend en compte les problèmes contemporains (sociaux et environnementaux) et met en place les conditions d'une action collective menant à l'innovation.

N'est pas normée par la loi PACTE : le législateur a voulu donner aux entreprises une marge de manœuvre pour s'adapter à cette nouvelle définition de l'entreprise.

N'est ni une marque ni un slogan.

Est la définition d'engagements et non de promesses.

Bien connaître et définir son entreprise pour trouver ce qui constitue sa colonne vertébrale afin de connaître son histoire, ses besoins, ses valeurs, ce qui guide sa stratégie et pouvoir espacer les étapes d'introspection pour permettre de déterminer avec les parties prenantes « l'essentiel ».

Est une nouvelle forme de gouvernance avec et pour les parties prenantes.

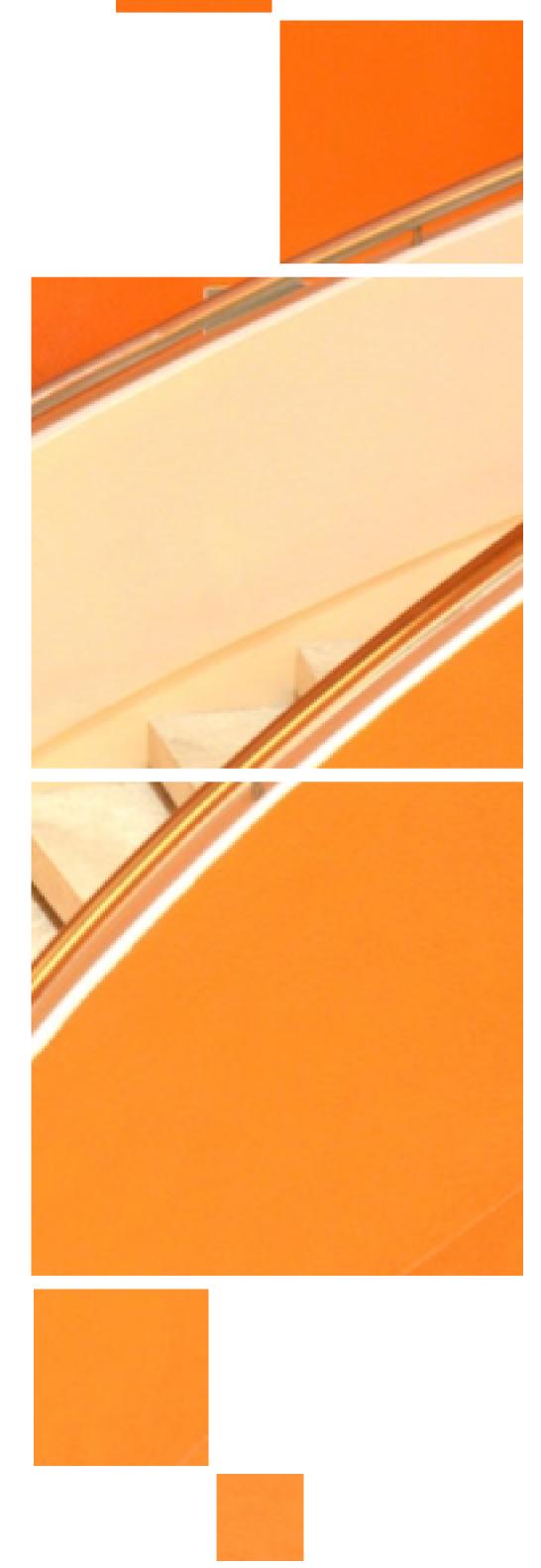
Est une norme de contrôle et d'opposabilité constructive et cohérente.

Elle permet de prévoir et d'anticiper.

RAISONS D'ÊTRE

Retrouvez la liste complète et à jour des Raisons d'Être publiées sur le site du Cabinet :

http://leplaylaw.com/toutes-les-raisons-detre/



RAISONS D'ÊTRE

De nombreuses entreprises ont adpoté rapidement la Raison d'Être. En voici quelques exemples :

InVivo Group

En collaboration avec le Cabinet Le Play, InVivo Group la société mère du groupe InVivo est sur le chemin de l'entreprise à mission. Elle présente aujourd'hui sa Raison d'Être. Elle est le fruit d'un travail avec toutes les parties prenantes et constituantes. Elle est destinée à celles-ci en faisant apparaître les engagements d'InVivo pour ses métiers et sur le temps long.

La vocation d'InVivo Group est de fédérer les coopératives pour transformer durablement l'agriculture et assurer la qualité alimentaire, en France et dans le monde. Nous relevons ce challenge grâce à des solutions innovantes et responsables, au bénéfice des agriculteurs et des consommateurs. A travers notre action, nous défendons et transmettons le sens et les valeurs coopératives de nos membres.

Fort de cette vocation, nous nous engageons à créer, structurer et promouvoir « l'intelligence agricole et alimentaire » dans tous nos métiers et tout au long de la chaîne de valeur (aux échelles locale, régionale, nationale et internationale), en liant le respect du vivant et de la terre aux besoins de ceux qui la cultivent et de ceux qui s'en nourrissent, pour toujours obtenir une triple performance : économique, sociale et environnementale.

Nous agissons en faveur d'une plus grande résilience face au changement climatique, et pour faire de l'agriculture, de la viticulture et du jardinage des atouts pour l'environnement, la biodiversité la qualité des sols, et autres ressources naturelles; par la construction et la promotion d'une agriculture de confiance, raisonnée et diverse, alliant quantité et qualité et sobriété en ressources.

Nous progressons et innovons grâce à une communauté humaine de travail riche de ses différences, qui valorise l'autonomie et la capacité d'initiative, le développement des compétences tout au long de la vie. Nous assurons la sécurité et la santé de nos collaborateurs, avec une qualité de vie au travail améliorée forte d'un dialogue social ambitieux qui favorise la reconnaissance des efforts et donne du sens à l'activité de chacun.

En France et dans les pays où nous sommes présents, nous mobilisons nos métiers et nos compétences techniques et scientifiques pour accompagner les agriculteurs face aux défis territoriaux, environnementaux et sociaux qu'ils rencontrent, et pour leur assurer une plus juste rémunération de leur activité.

Nous participons à la construction d'une alimentation sûre, saine et durable, transparente pour le consommateur, ainsi qu'à l'élaboration de circuits de distribution responsables.

Nous nous engageons à donner les moyens financiers et humains nécessaires à la réalisation et à l'exécution de notre raison d'être dans nos activités.

RAISONS D'ÊTRE

Véolia

« Contribuer au progrès humain, en s'inscrivant résolument dans les Objectifs de Développement Durable définis par l'ONU, afin de parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous.

C'est dans cette perspective que Veolia se donne pour mission de "Ressourcer le monde", en exerçant son métier de services à l'environnement.

Chez Veolia, nous sommes convaincus que la poursuite du développement de l'humanité n'est possible que si les enjeux économiques, sociaux et environnementaux sont abordés comme un tout indissociable. Cette conviction s'inscrit dans l'histoire de l'entreprise qui, dès sa création, en 1853, avait montré la voie en faisant de l'accès à l'eau potable un levier essentiel de santé publique et de qualité de vie.

En pratiquant nos activités, aujourd'hui dans l'eau, les déchets et l'énergie, nous apportons à nos clients publics comme privés, partout dans le monde, des solutions qui permettent de faciliter l'accès aux services essentiels et aux ressources naturelles, de préserver celles-ci et de les utiliser et de les recycler efficacement.

L'amélioration de notre empreinte environnementale et de celle de nos clients est au coeur de notre métier et de notre modèle économique.

Nous sommes une entreprise simultanément locale et globale, à forte intensité de technique, de savoir-faire et de main d'œuvre, inscrivant ses actions dans le temps long.

Nous garantissons un engagement de résultat dans la durée à nos clients grâce à notre longue expérience, la qualité de nos services et notre forte capacité d'innovation.

Nous constituons une communauté de travail où chacun peut trouver, en plus d'un revenu et du respect de sa santé et de sa sécurité au travail, un sens à son activité, un engagement dans une démarche collective valorisante et un épanouissement personnel. Par la formation, Veolia s'assure du développement des compétences de ses salariés qui sont dans leur grande majorité des ouvriers et des techniciens. L'entreprise s'appuie sur leur responsabilité et leur autonomie à tous les niveaux et dans tous les pays, et promeut l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Veolia favorise, notamment au sein des instances représentatives du personnel, le dialogue social, qui participe à l'appropriation par les salariés de notre projet collectif. »

RAISONS D'ÊTRE

SNCF

« Apporter à chacun la liberté de se déplacer facilement en préservant la planète. »

La CAMIF

« 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. »

Crédit Agricole

« agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société ».

Terra Hominis

« Préserver ce qui fait la force des vignobles français, la diversité des vignerons, en créant du lien entre les amateurs de vin et les vignerons et ainsi dynamiser les territoires ruraux. »

La MAIF

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

Meridiam

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."

ATOS

« Notre mission est de contribuer à façonner l'espace informationnel. Avec nos compétences et nos services, nous supportons le développement de la connaissance, de l'éducation et de la recherche dans une approche pluriculturelle et contribuons au développement de l'excellence scientifique et technologique. Partout dans le monde, nous permettons à nos clients et à nos collaborateurs, et plus généralement au plus grand nombre, de vivre, travailler et progresser durablement et en toute confiance dans l'espace informationnel »

Carrefour

« Notre mission est de proposer à nos clients des services, des produits et une alimentation de qualité et accessibles à tous à travers l'ensemble des canaux de distribution. Grâce à la compétence de nos collaborateurs, à une démarche responsable et pluriculturelle, à notre ancrage dans les territoires et à notre capacité d'adaptation aux modes de production et de consommation, nous avons pour ambition d'être leader de la transition alimentaire pour tous. »

LA MÉTHODE

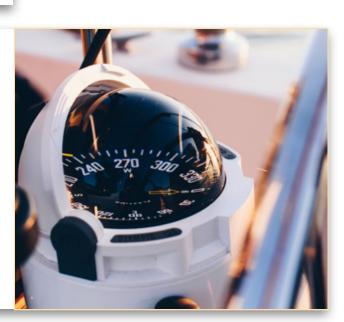


Le Cabinet Le Play est le seul à offrir une approche globale du sujet



Conseil juridique

Expertise et conseil en gouvernance d'entreprise





Modification du business modèle

Rédaction de Raison d'Être et de Mission





Incarnation, suivi et pilotage de la Raison d'Être ou de la Mission

Intervention en début de process

Pour présenter et initier la Raison d'Être et la Société à Mission.

Éduquer, initier, expliquer la Raison d'Être à toutes les parties prenantes de l'enterprise

Au travers de conférences ou ateliers intéractifs.

Mise en place d'une équipe adaptée

Le Cabinet, pionnier dans ce secteur, a su s'entourer de practiciens et de chercheurs académiques afin d'intervenir sur les différents domaines impactés.

Intégration de la matière et synthèse

Les équipes Le Play possèdent les outils nécessaires à cette intégration.

Rédaction de la Raison d'Être et de la Mission

Cette rédaction interviendra en respectant l'esprit de cette innovation, les règles de l'art, de la doctrine et de la Loi.

Mise en place de solutions pour le comité de mission

Créer les outils d'évaluation de l'impact, donner des conseils au pilotage, des conseils juridiques ou stratégiques.

Stratégie d'entreprise pour prendre en compte les changements opérés

Déploiement de la méthodologie Le Play, assistance à la maîtrise d'œuvre...

Identification des parties

Qu'elles soient constituantes, prenantes, fournisseurs, clients, territoires, filiales, actionnariales...

Étude et prise en compte de la politique RSE

La RSE s'intègre alors dans le Business Plan de l'entreprise.

Recherche et analyse de données permettant la rédaction de la RE

Le Cabinet offre tout un panel de solutions pour permettre à ses clients d'obtenir lesdites informations.

Réflexions sur la gouvernance d'entreprise

Nous proposons à nos clients d'étudier les meilleures solutions, les plus adaptées à l'intégration et l'exploitation de ce nouveau mode de gestion.

Rédaction du comité de mission

Nécessite une rigueur et une compréhension notamment des textes légaux et de leurs portées.

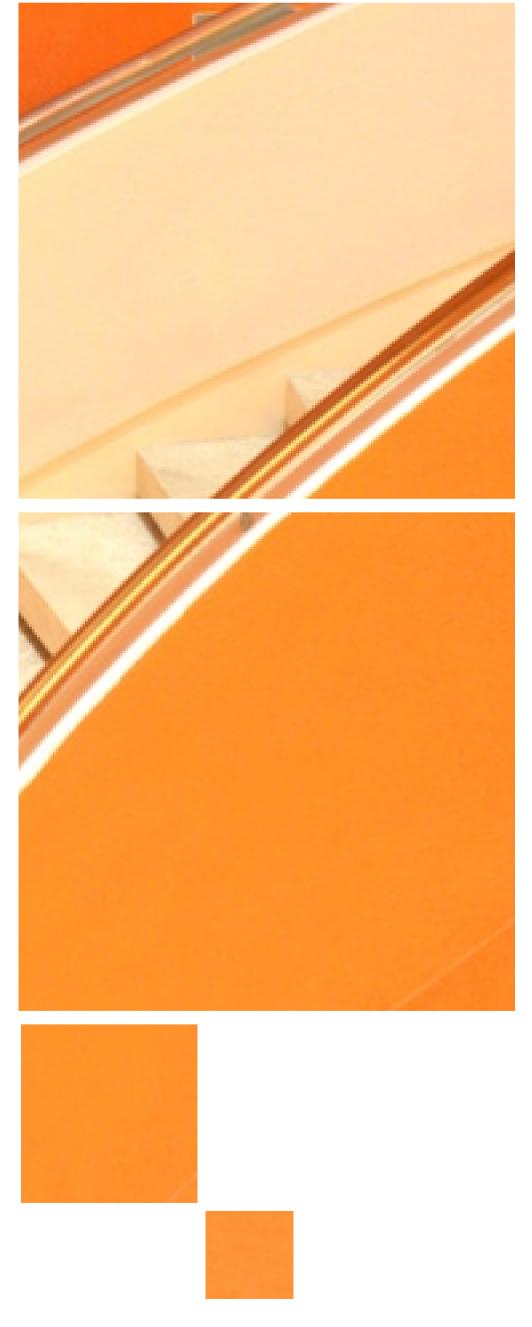
Mise en place d'un suivi législatif règlementaire et judiciaire

Le Cabinet informe ses clients des évolutions tout au long des missions d'accompagnement.

Confidentialité

Le Cabinet Le Play est un cabinet d'avocats. Sa colonne vertébrale est la confidentialité qu'il offre à ses clients.

EN PRATIQUE



À l'occasion de la publication du premier numéro de Tout Savoir sur la Raison d'Être. Nous avons souhaité faire le point avec Armand Hatchuel sur les Raisons d'Être publiées à ce jour, et ajouter son article du 11 décembre 2019.



Armand Hatchuel

Professeur à Mines ParisTECH Co-responsable de la Chaire théorie et méthodes de la conception innovante Chercheur à la Chaire Théorie de l'entreprise -Modèles de Gouvernance et Création Collective







Depuis votre article, le décret d'application a été publié et de nouvelles raisons d'être ont été annoncées (ndlr : et sont répertoriées sur leplaylaw.com).

Ayant été à l'origine des travaux de recherche aboutissant à la raison d'être, pensez-vous que les raisons d'être annoncées sont dans l'esprit de la doctrine ?



Pour les entreprises, le processus d'élaboration d'une raison d'être est un exercice nouveau. Mais si l'on en juge par les premières expériences que notre laboratoire a pu suivre cet effort est particulièrement fécond.

Il permet de repenser l'entreprise en examinant ses relations avec les parties prenantes et constituantes. Et cela impacte immédiatement la stratégie et le management. Si bien sûr l'exercice est fait avec précision et rigueur ! Certes, le texte de loi qui décrit la raison d'être ne dicte pas le processus. Mais il convient de respecter l'esprit et la lettre de l'article 169 : il s'agit clairement de prendre des engagements et d'y affecter des moyens.

Dès lors que la raison d'être n'est pas conçue et partagée comme un outil d'engagement collectif, non seulement l'entreprise se prive d'un effort salutaire, mais elle prend le risque de paraître se livrer à une opération de communication, ce qui est contre-productif.



Le Play:

En l'absence de norme dans la rédaction de la raison d'être, quels sont les éléments permettant à un décideur de s'assurer que son texte respecte la doctrine ?

Armand Hatchuel:

Je ne suis pas juriste. Mais les chercheurs en sciences de gestion ont montré qu'une bonne raison d'être permet de bien structurer des oppositions constructives importantes.

La raison d'être doit pouvoir être invoquée par chaque partie de l'entreprise vis-à-vis des autres. Un dirigeant peut lui-même s'en prévaloir face à un actionnaire ou à un grand fournisseur et réciproquement. Une raison d'être qui ne peut pas servir de point d'appui est mal formulée et devrait être revue. Il en découle qu'une raison d'être doit impérativement désigner les parties prenantes auxquelles elle s'adresse.

Le Play:

Du point de vue d'un groupe qui aurait de nombreuses activités, la création d'une raison d'être identifiant chaque partie prenante et chaque engagement pourrait être un exercice aboutissant à un texte fleuve. Faut-il faire preuve d'abstraction et synthétiser la raison d'être en une sorte de vocation générale de l'entreprise ?

Armand Hatchuel:

La raison d'être est un outil de gouvernance d'un type nouveau. Et il doit être déployé de manière cohérente dans toutes les filiales d'une entreprise. On peut s'attendre à ce que la holding exprime une raison d'être « commune » du groupe.

Les filiales auront ensuite la responsabilité de décliner cette vision commune en engagements plus locaux ou à leurs niveaux. Cela permet de créer un ensemble cohérent et d'éviter que certaines filiales agissent à l'encontre des intérêts du groupe, ou mettent en danger la sincérité de l'ensemble.

Dans son essence, la raison d'être est toujours construite pour responsabiliser, fédérer, mobiliser, et susciter la discussion constructive. Il faut aussi penser qu'une bonne raison d'être est un formidable appel pour mettre l'innovation au service de l'action responsable.

Le Play:

L'usage dans les affaires est d'essayer d'éviter de s'engager afin d'éviter tout risque. Prendre de tels engagements dans ses statuts peut sembler déraisonnable. Comment expliquez-vous que la majorité des grands groupes aient choisi d'adopter la raison d'être ?

Armand Hatchuel:

D'abord, Il n'est jamais déraisonnable de s'engager à réaliser ce qu'on fait déjà d'une manière informelle ou intuitive. Cela permet d'apporter de la clarté et de la cohérence aux actions de l'entreprise. Mais il y a indiscutablement une prise de conscience nouvelle dans les grandes entreprises. L'idée de « raison d'être » ou de « mission » aurait été prise pour un luxe d'intellectuel, il y a quelques années.

Aujourd'hui, la loi confirme et organise un changement de vision : on a toujours besoin que les entreprises fassent des profits et créent des emplois, mais cela ne suffit plus ! Ni au bon fonctionnement social ni à la lutte contre les menaces à l'environnement ! Or sans les entreprises, notre capacité à créer un travail qui fait sens, qui soit équitable, et qui ne détruise pas la vie sur terre, sera très limitée. On a donc besoin que les entreprises deviennent des acteurs responsables et efficaces du destin collectif. Et même si la pression des résultats financiers est toujours forte, chacun comprend le nécessaire engagement des entreprises.

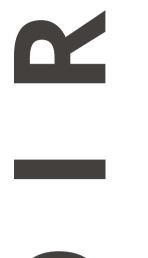
De plus la loi, invite chaque entreprise à choisir les engagements pour lesquelles elle se sent efficace et motivée. Et bien sûr, on ne s'engage que vis-à-vis d'autrui : d'où la mise en évidence des parties vis-à-vis desquelles on prend des engagements clairs. Une entreprise qui ne saurait pas formuler ses engagements est une entreprise en danger : parce que pour ses personnels, ses partenaires, ses investisseurs elle serait sans raison d'être.

Les grandes entreprises ont donc compris que les engagements ne sont pas des risques mais des outils de mobilisation durable pour toutes leurs parties prenantes : à condition bien sûr qu'ils soient crédibles.

Raison d'Être et Mission d'entreprise : des mots qui engagent

Armand Hatchuel

Professeur à Mines ParisTECH Le Monde, 11 déc. 2019



La loi Pacte permet aux entreprises de se doter d'une « raison d'être » et de l'inscrire dans leurs statuts. Elles peuvent aussi aller plus loin et adopter la qualité de « société à mission » ce qui exigera un comité de mission et un contrôle indépendant. Sur le terrain, plusieurs grandes entreprises (Veolia, SNCF, ATOS...) ont déjà publié leur raison d'être. Par ailleurs, la « Communauté des entreprises à mission », créée récemment, soutient ses membres dans ces deux démarches. Un constat s'impose déjà : pour exprimer des engagements crédibles avec des mots et des textes, les entreprises doivent adopter une démarche collective originale.



Un projet d'entreprise s'appuie habituellement sur des indicateurs chiffrés. Mais la quantification favorise aussi des illusions trompeuses. Ainsi, les grandes faillites brutales (Thomas Cook) ou les mésaventures des reprises d'entreprises (Whirpool) rappellent la prudence indispensable vis à vis des chiffres comptables. Par ailleurs, les entreprises sont passées maîtres de l'usage publicitaire du discours: c'est-à-dire de la mobilisation du langage pour séduire, attirer, embellir. Il en résulte, par effet boomerang, que, venant d'une entreprise, les mots qui décrivent une raison d'être ou une mission risquent d'être reçus comme de « la communication » ou un « coup de pub ».



L'élaboration d'une raison d'être impose donc un effort particulier de crédibilisation. Cela vaut aussi pour les sociétés à mission, mais la loi s'en est assuré en demandant un contrôle interne et externe. Mais comment démarquer clairement une raison d'être de la communication d'entreprise ? Deux exigences ressortent des premières expériences.



Il faut d'abord résister à la tentation d'en dire le moins possible ou de recourir à quelques objectifs chiffrés convenus. Car la loi stipule 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 » (article 169). Audelà de l'activité ordinaire de l'entreprise, il s'agit donc de trouver les mots qui décrivent l'avenir que l'on veut construire en matière scientifique, sociale et environnementale. Et de tels mots n'exprimeront des engagements véritables que s'ils servent de guide pour l'action et peuvent être mis à l'épreuve dans les décisions habituelles de l'entreprise. En bref, il faut que chaque partie prenante concernée puisse légitimement s'en réclamer. L'élaboration d'une raison d'être ou d'une mission ne s'improvise donc pas et ne sera pas mobilisatrice sans un dialogue patient avec ceux à qui on s'adresse. Seconde condition : il faut engager un processus large de discussion et de partage (avec les personnels, fournisseurs, territoires...). Il ne s'agit ni d'une négociation, ni d'une sensibilisation, mais d'un exercice d'explicitation qui rétablit le rôle que se donne l'entreprise et rend les dirigeants comptables des engagements annoncés.



Dans son célèbre traité sur «les fonctions du chef d'entreprise» (1938), Chester Barnard, directeur à la Bell Company, considérait que le devoir principal du dirigeant était de tenir des paroles (speech) capables de créer un sens collectif (purpose). Jusqu'ici le capitalisme actionnarial n'avait guère suivi cet avis. Appliquée avec la rigueur nécessaire, la loi Pacte pourrait donc offrir une première sortie inattendue – mais bien réelle – de ce capitalisme.

L'interview d'Errol Cohen à la Tribune de l'Assurance en date du 16 avril 2020, par Elisabeth Torres.



Errol CohenAvocat associé au cabinet Le Play
Praticien associé à la chaire
Théorie de l'Entreprise Mines ParisTECH



Qu'est-ce qu'une société ou entreprise à mission ? Comment se caractérise-t-elle au regard d'une société « classique » ?

« La société à mission » est une création de la loi Pacte. Elle recouvre aussi bien « l'entreprise à mission » ou « la société à objet social étendu », deux expressions employées dans les travaux qui ont précédé l'adoption du texte. Ce nouveau statut juridique trouve en effet ses racines dans les travaux de recherche de Mines ParisTech au sein du Collège des Bernardins, auxquels j'ai participé depuis 2011, et par la suite le rapport Notat-Sénard.

Il ressort du nouvel article L.210-10 du Code de commerce issu de la loi Pacte qu'une société peut revendiquer la qualité de société à mission à condition que ses statuts précisent une raison d'être (au sens de l'article 1835 du Code civil), un ou plusieurs objectifs sociaux ou environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de ses activités, ainsi que les modalités de suivi de l'exécution de la mission, ce suivi étant assuré par un comité de mission.

Société à mission et raison d'être offrent une définition de l'entreprise jusqu'alors absente de notre droit, une entreprise fondée sur l'engagement, une vision à long terme, l'innovation, et orientée vers la recherche de solutions aux problèmes contemporains (sociaux, environnementaux, ruptures des business models...). Notre cabinet est pionnier dans la rédaction de raisons d'être et de missions. Dans ce cadre, nous prodiguons des conseils juridiques mais aussi stratégiques.

Une telle définition ne risque-t-elle pas de se confondre avec la RSE?

La raison d'être et la société à mission ne sont pas la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), leurs champs d'applications sont beaucoup plus larges. On peut voir des similitudes entre elles, la responsabilité sociétale des entreprises ayant contribué avec un certain succès à la mise en pratique du développement durable et de l'impact positif des entreprises. Mais alors que la RSE cartographie risques et enjeux et fait l'objet d'un rapport extra-financier, la société à mission va plus loin. En englobant la RSE dans le business plan de l'entreprise, elle va lui donner une nouvelle vie et plus de chances de se développer.

Quelles garanties que la société à mission ne se réduise pas à des mots?

En réalité, les entreprises peuvent avoir tendance à avoir peur des mots et leur préférer des indicateurs chiffrés, pas forcément probants. Elles doivent au contraire adopter un nouveau vocabulaire, décrire une raison d'être compréhensible de tous, à commencer par les parties prenantes. Leur raison d'être doit être porteuse d'engagements et non de promesses. Il faut modifier les grilles de lecture, dé-fixer les normes, mais aussi et surtout innover!

C'est pour garantir la portée des engagements pris par la société que la loi Pacte prévoit un double contrôle de la mission, le premier interne et le second par un organisme tiers.

Si tel est le cas, la société à mission peut alors être à la fois un bouclier anti-OPA, en décourageant d'éventuelles velléités de prises de participation hostiles, et un glaive, en étant un levier pour l'innovation, l'embauche de candidats des générations Y, Z...

Quel est l'intérêt pour une entreprise d'assurance de devenir une société à mission ?

A mon sens, toutes les sociétés d'assurance doivent devenir des sociétés à mission, soit par conviction, soit par nécessité. Elles sont actuellement confrontées à des problèmes spécifiques qui trouvent une solution dans la raison d'être et la mission : contexte de taux négatifs, émergence d'une innovation de rupture avec des acteurs nouveaux plus agiles et innovants (comme l'AssurTech Seyna en IARD), nécessité de se digitaliser davantage face à des acteurs déjà engagés de longue date dans cette démarche.

Elles ont pris conscience que leur activité ne se limite pas au profit. Au-delà d'un outil de financiarisation, elles représentent un service dont les consommateurs attendent beaucoup. A ce titre, elles sont particulièrement scrutées.

Quatre entreprises du secteur ont adopté une raison d'être pour le moment : Maif, Axa, Malakoff Humanis, Groupama. D'autres vont-elles leur emboîter le pas ? Avec quelles conséquences ?

Elles ouvrent le chemin, mais bien entendu, d'autres vont y venir. Ces pionnières ont pour le moment adopté une raison d'être unique pour le groupe, notion qui n'existe pas dans la loi. Il faudrait à mon sens également en définir une pour chaque filiale, car chacune peut avoir ses spécificités, être dédiée à un métier.

La raison d'être doit parler à toutes les parties prenantes et non pas qu'aux actionnaires ou au comité exécutif ou au conseil d'administration. Elle doit pouvoir être incarnée, traduite de manière opérationnelle. Il ne s'agit pas de coller un nouvel autocollant sur le « pare-brise » des entreprises, mais d'y mettre un second moteur.

L'entreprise qui se dote d'une raison d'être ou d'une mission prend en effet de réels engagements et doit être capable de les tenir, sans quoi sa démarche risque d'avoir un effet déceptif. Il ne faut pas avoir peur des mots, mais bien les peser car ils ont aujourd'hui une valeur.

Suffit-il de se doter d'une raison d'être pour devenir une société à mission ?

Comme vous le savez, la réponse est non. Les créateurs de cette nouvelle société et la loi Pacte font une différence entre la raison d'être et la société à mission, l'une étant la colonne vertébrale de l'entreprise et la « petite fille » de la mission, tandis que la mission représente le futur désirable à atteindre. Mais le respect de cet engagement futur est contrôlé afin d'en garantir l'exécution. Je conseille alors aux entreprises du monde de l'assurance qui se dotent d'une raison d'être de se conformer, tant pour sa rédaction que pour sa mise en œuvre, aux règles qui régissent la société à mission en créant un conseil de la raison d'être.

Or, pour bon nombre de grandes entreprises, tel ne semble pas être le cas. Aidées de leurs consultants elles pensent bien souvent que la raison d'être et la mission se limitent à la RSE, ou à la singularité de la marque ou à des critères de calcul (KPI).

La communication et le marketing tentent de trouver la baseline qui n'en dira pas trop, alors que justement c'est l'occasion de présenter ses engagements, de mettre en avant l'innovation de changement, d'avoir du recul, de l'anticipation et de la prévoyance. Les entreprises d'assurance doivent, elles, prévoir anticiper et s'engager!

En quoi la pandémie actuelle peut-elle susciter un intérêt accru des entreprises pour le statut de société à mission ?

La crise est un inconnu non désirable, qui bouleverse les valeurs de tous. Le 31 mars dernier, le Président Macron prônait une souveraineté industrielle post-crise, mais en omettant la recherche, alors que tout le monde attend de la science qu'elle trouve une solution au virus. L'Europe ne semble pas en capacité de jouer un rôle fort, les Etats sont contraints de devenir autoritaires, on attend alors de l'entreprise qu'elle mette sa puissance au service de la communauté.

Les entreprises, notamment celles du secteur de l'assurance, ont immédiatement annoncé des engagements de « ne pas faire » : ne pas faire payer l'enseignement qu'elles délivrent, décaler les impayés pour les professionnels...

Or, dans son allocution du lundi 13 avril, le Président a de nouveau exhorté les assureurs à s'engager plus encore qu'ils ne l'ont fait jusqu'à présent.

De même que les professionnels du vêtement ont su conclure un accord pour améliorer le respect des règles de sécurité dans les usines à la suite de la catastrophe du Rana Plaza au Bangladesh, les assureurs auraient tout intérêt à agir de façon innovante, dans l'intérêt de tous, en s'unissant le cas échéant avec d'autres, pour aider les scientifiques du monde entier à vaincre le coronavirus, en leur apportant des financements et/ou divers conseils.

Cette démarche pourrait à mon sens s'inscrire dans leurs raisons d'être et/ou missions, sous la forme suivante : « Prendre solidairement et conjointement avec les Etats et d'autres entreprises, toutes mesures nécessaires, tant financièrement que logistiquement, afin d'aider la recherche en matière de crise sanitaire et s'engager à rendre ses résultats publics et accessibles à tous. »

A ce jour, peu d'entreprises sont allées aussi loin. Mais il y a quelques précurseurs, comme notre client InVivo Group, dont la raison d'être, créée voilà plus de dix mois, répond aux attentes salariales : « Nous assurons la sécurité et la santé de nos collaborateurs, et favorisons la qualité de vie au travail qui soutient la reconnaissance des efforts et donne du sens à l'activité de chacun, à travers un dialogue social ambitieux ».

La même raison d'être agit également pour le bien commun et la filière alimentaire, si importante en période de crise sanitaire : « Nous participons à la construction d'une alimentation sûre, saine et durable, transparente pour le consommateur, ainsi qu'à l'élaboration de circuits de distribution responsables », prévoit-elle.

Dans le cadre du partenariat Le Play et BLUENOVE sur la raison d'être, Maxime BARBIER nous apporte son éclairage sur l'intelligence collective.



Maxime Barbier

Directeur associé de Bluenove

http://bluenove.com/raison-detre/





Notre conviction profonde chez bluenove, c'est qu'une raison d'être ne se décrète pas plus qu'elle ne s'impose. Au contraire, elle se révèle. Elle est d'abord vécue, ressentie, exprimée, incarnée par le corps social et les parties prenantes avant d'être "déclarée" par une entreprise.

C'est par la mobilisation massive de ses parties prenantes, au premier rang desquelles les collaborateurs, que l'on peut parvenir à capturer l'expression la plus large possible qui seront les ferments de la production de la raison d'être.

Alors comment tirer parti de tout le potentiel d'intelligence collective sans pour autant prendre une année entière pour définir sa raison d'être? Le passage à l'échelle (pouvoir consulter des centaines ou des milliers d'acteurs) et la force d'accélération sont permises par le digital.

Pendant 6 à 8 semaines, sur une plateforme en ligne, plusieurs modalités de contribution sont proposées pour recueillir du matériau nécessaire à la fabrique de la raison d'être : réponses à des questions ouvertes pour favoriser l'expression libre, débat contradictoire où peuvent se confronter les arguments et contre arguments, rédaction collective de scénarii prospectifs sur le futur de l'entreprise, de ses missions et du monde.

Débat national au premier trimestre 2019, où bluenove avait été mandaté pour analyser les 4 millions de contributions libres des citoyens (cahiers de doléances, courriers, courriels, comptes rendus d'ateliers), a pu être exportée dans le monde des entreprises.

C'est en alliant analyse automatisée (reconnaissance du langage naturel, analyse lexicologique) et analyse humaine, que l'on réussit à faire émerger, de ces gisements de données, les singularités de l'entreprise, les grandes problématiques de développement de ses activités, les consensus et également les clivages pour répondre aux

défis d'aujourd'hui et de demain.

Cette matière est ensuite consolidée dans un référentiel structuré autour des différentes dimensions de la raison d'être (le Why, le How, le What) qui permettra *in fine* la rédaction d'un projet de raison d'être (sous la forme d'un manifeste) par les instances dirigeantes ou un collectif de salariés, dont on pourra assurer une traçabilité par rapport à l'expression des parties prenantes.

Vient ensuite le défi de l'analyse. L'expérience acquise lors du Grand

Ce projet de rédaction peut à nouveau être soumis aux réactions pour être enrichi et débuter la réflexion sur l'opérationnalisation de la raison d'être et de ses engagements.

Plus que jamais, dans cette période, travailler sur ses missions et sa raison d'être de manière ouverte est une façon pour les entreprises de se réinventer en tirant les enseignements de la crise que nous vivons.

Notre conviction est une action collective que nous partageons avec le Cabinet Le Play, Errol COHEN, qui sont pionniers dans ce domaine, mais aussi en société à mission, et avec qui nous collaborons activement dans le cadre de notre partenariat.

La Société à Mission

La loi PACTE : enjeux pratiques de l'entreprise réinventée - 2019

Errol Cohen, associé Le Play Éditions Hermann



Qu'est-ce qu'une société/entreprise à mission ? Cet ouvrage s'adresse à tous ceux qui souhaitent en savoir davantage sur ses origines, sa philosophie, ses enjeux et les bonnes pratiques qui doivent guider sa création et sa mise en œuvre.

Il met à la portée de tous cette avancée du droit français (loi PACTE 2019) qui constitue une réponse nouvelle et forte aux « crises » que connaissent les entreprises (financiarisation extrême, défiance des salariés, déstabilisation des valeurs et des engagements de long terme).

Il montre comment une société à mission, en explicitant un ensemble d'engagements collectifs équilibrés et responsables, mobilise l'écosystème de ses parties prenantes, solidarise ces dernières autour d'elle et renforce sa pérennité en considérant ses enjeux sociaux, environnementaux et, le cas échéant, scientifiques.

Il décrit avec clarté les étapes d'élaboration de la « mission », ainsi que le fonctionnement du « comité de mission » chargé de surveiller sa bonne mise en œuvre. Il indique les risques à lever dans le passage à cette nouvelle forme d'entreprise ainsi que les adaptations nécessaires en fonction du contexte juridique, de l'activité concernée et de l'actualité. Il apporte au lecteur une nouvelle grille de lecture et des solutions aux dérives entrepreneuriales récentes, et présage des développements futurs importants dans le monde des affaires et du droit.

LEPLAY

Équipe Raison d'Être - Société à Mission



Errol Cohen Avocat au barreaux de Paris et Bruxelles



Matthieu Roussel Juridique/Corporate -Société à Mission



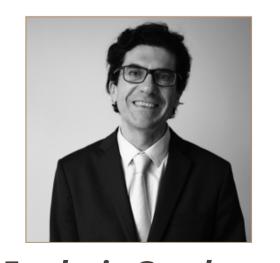
Experts en entreprise

Nous contacter

leplaylaw.com info@leplaylaw.com +33 1 47 05 10 20

> 18 rue de Tilsitt 75017 Paris

Paris



Frederic Groshenry Cyrille Johanet Avocat au barreau de Paris



Avocat au barreau de Paris



Olivier Tabone Avocat au barreau de Paris



Frederic Atellian Spécialiste du droit des industries culturelles

New York



Bob Simpson Avocat au barreau de New York

Remerciements

Armand Hatchuel

Blanche Segrestin

Maxime Barbier

Paris & Co











