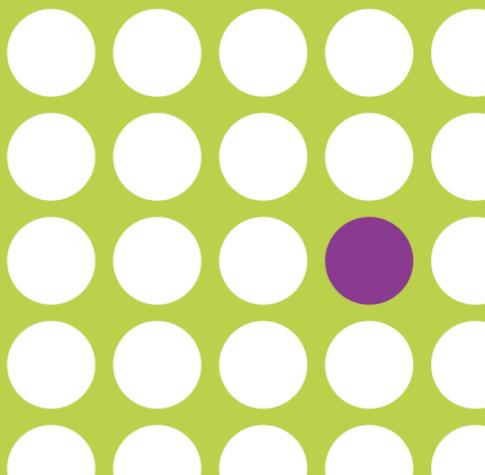




TENZING
LES COMPAGNONS DU CONSEIL

Transformation responsable : Quelle dynamique pour la société à mission ?

Janvier 2023



Transformation responsable : quelle dynamique pour la société à mission ?



Janvier 2023

● Face à la croissance exponentielle des réglementations, normes et initiatives internationales pour accélérer la transformation responsable des entreprises, quelle place a aujourd'hui pris le dispositif législatif innovant de la société à mission, créé en 2019 avec l'ambition d'encourager toujours plus d'engagement de la part des entreprises ?

Avec le temps, sous la pression de leurs clients et actionnaires, ou par conviction des dirigeants eux-mêmes, la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux va s'imposer comme une nécessité sinon comme une évidence.

La tendance s'est encore accélérée depuis 2 ans, avec l'entrée en vigueur des nouvelles réglementations européennes (taxonomie, CSRD,...), la multiplication des déclarations d'intentions sur les trajectoires Net-zero carbone d'ici 2040 ou 2050 ou la croissance exponentielle des démarches de labellisation type B Corp. Si la conformité à ces standards permet d'attester de la responsabilité d'une entreprise, c'est-à-dire sa capacité à respecter un ensemble de règles et d'usages jugés "vertueux" toujours plus attendus, elle ne permet cependant pas de manifester son engagement volontariste à transformer positivement la société en apportant sa contribution unique.

Cela reste la vocation de la société à mission : rendre visible et lisible par des preuves attestées, au-delà des marques de responsabilité, la volonté stratégique d'une entreprise d'aller plus loin dans la prise en compte de ses externalités négatives ou de son engagement au bénéfice de tous.

Entreprise responsable

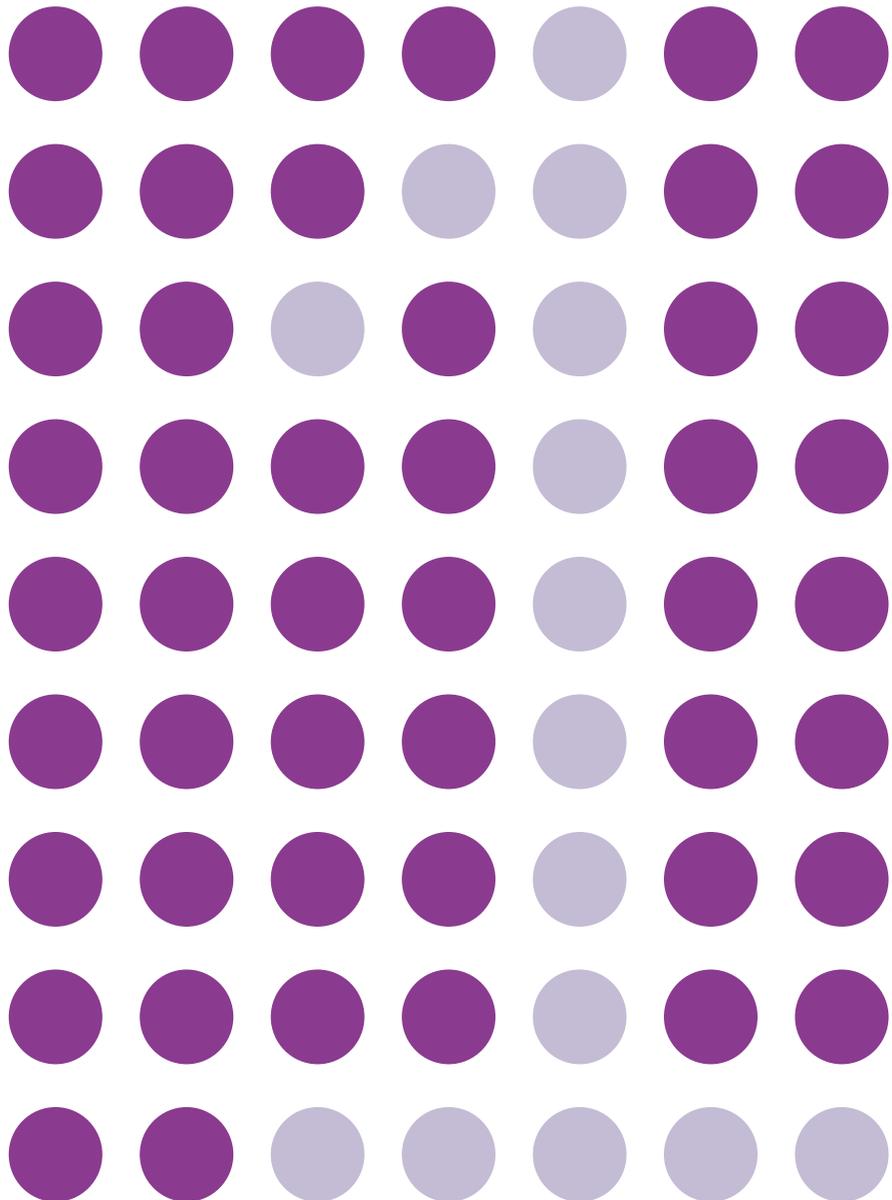
COMMENT bien faire son métier en vertu de **STANDARDS RSE** Alignée sur des réglementations & **LABELS** En réponse à la **PRESSION** du marché

Entreprise engagée

POURQUOI bien faire son métier Au service d'une contribution **UNIQUE** Incarnée par la société à **MISSION** Dans une démarche **VOLONTARISTE**

Ce choix des dirigeants d'aller au-delà des standards établis est la marque du véritable engagement pour assumer le rôle « politique » de l'entreprise en tant qu'acteur majeur de la contribution à l'émergence d'une société plus juste et plus durable.

Et dès lors que l'entreprise assume ce rôle politique en affichant des valeurs allant au-delà de la seule recherche du profit ou de ses intérêts de court terme, c'est le rôle de l'Etat que de l'y encourager au travers d'innovations juridiques et de politiques publiques incitatives. L'Europe et particulièrement la France ont historiquement été en avance dans le développement de telles innovations. Il est temps 3 ans après le vote de la loi Pacte d'évaluer si la dynamique de la société à mission est positive. Et le cas échéant de contribuer à la réflexion sur son amélioration.



10 années
d'innovations
réglementaires
pour inciter les
entreprises à
s'engager

Une première codification de l'utilité sociale en 2014 avec la loi HAMON

Longtemps après la création des premières entreprises coopératives et mutualistes dont l'utilité sociale constitue un de leurs fondamentaux statutaires, la loi HAMON pose un jalon important en élargissant le périmètre de l'économie sociale et solidaire (ESS). Si cette démarche s'adresse en effet aux acteurs historiques de cette économie que sont le secteur associatif, le secteur mutualiste, les coopératives ou les fondations, elle l'ouvre également aux entreprises à statut commercial faisant le choix d'appliquer ses principes.

Ceux-ci s'appuient avant tout sur un régime de propriété communautaire, un principe de non-lucrativité, une gouvernance démocratique et un encadrement strict de la répartition de la valeur.

La loi instaure à ce titre un agrément dédié, l'agrément Entreprises Sociales d'Utilité Solidaire dit agrément « ESUS » qui s'adresse à toutes les organisations ayant comme objectif premier la poursuite d'un objectif d'utilité sociale. Obtenir cet agrément permet de bénéficier de sources de financements particulières et d'avantages fiscaux mais implique de répondre à des critères cumulatifs contraignants, qui ne peuvent être respectés par une majorité d'entreprises à actionnariat privé, sauf au prix de changements radicaux.

En obligeant à renoncer au financement sur les marchés financiers ou en exigeant un plafonnement des salaires au sein des organisations à 10 fois le SMIC, l'agrément ESUS cantonne ainsi les entreprises qui pourraient être intéressées par l'ESS à une part minimale de l'économie de marché. Son pouvoir transformant est alors réduit à la portion congrue.

Elle conforte finalement une vision où devrait cohabiter une économie centrée sur les performances capitalistiques en parallèle d'un contre-modèle solidaire et social, les deux systèmes n'étant pas voués à se rencontrer en raison d'une apparente contradiction qui découlerait notamment de la recherche ou de l'absence de lucrativité et du régime de propriété.

La Loi PACTE élargit le champ en 2019 à toutes les entreprises engagées

En intégrant les questions d'enjeux environnementaux et sociaux à la définition de l'entreprise, le législateur a d'abord entériné juridiquement que le rôle de l'entreprise ne se limitait plus à la seule recherche du profit. La prise en compte par la loi de ce qui est depuis longtemps une évidence pour les dirigeants d'entreprise les plus engagés, constitue un changement de paradigme historique dans l'histoire économique française. Il est dorénavant du devoir de toute entreprise de concilier responsabilité économique, à travers leur rentabilité, et responsabilité environnementale et sociale.

Et sur le chemin vers plus d'engagement, les enseignements de la loi de 2014 sont retenus. Reposant sur la liberté de choix plutôt que la contrainte, la loi Pacte propose des modalités nouvelles ouvertes à l'ensemble des entreprises, quel que soit leur statut.

Elles peuvent ainsi adopter une raison d'être voire devenir société à mission. Il s'agit d'une « qualité » que toute société peut choisir d'adopter en inscrivant dans ses statuts à la fois sa raison d'être et des objectifs sociaux et environnementaux librement choisis, qui viennent à la fois définir et sacraliser son engagement volontaire et sa contribution unique à la société, tout en acceptant la mise en place d'une gouvernance particulière destinée à suivre le respect de cet engagement par des preuves qui seront auditées.

Un exemple de raison d'être parmi d'autres : « pour répondre à l'urgence et accélérer les transformations qui s'imposent, CITEO veut engager et accompagner les acteurs économiques à produire, distribuer et consommer en préservant notre planète, sa biodiversité, et son climat ». Cette entreprise spécialisée dans la réduction de l'impact environnemental des emballages de la distribution et du secteur de la grande consommation l'a ainsi inscrit dans ses statuts.

« Une évolution plus qu'une révolution » : quand la MAIF devient société à mission

Par une décision d'Assemblée Générale en 2020, la mutuelle d'assurance a fait basculer son modèle d'entreprise pour devenir une société à mission. Cette décision si elle n'a pas bouleversé l'organisation ni l'activité de l'entreprise a permis d'entériner dans les statuts des engagements de longue date, les protégeant ainsi dans le temps.

En effet depuis sa création en 1934 la MAIF s'est construite sur un modèle de gouvernance mutualiste et tourné vers l'intérêt collectif que l'on retrouve dans sa raison d'être, tournée vers le « mieux commun » ainsi que dans son premier engagement à l'adresse de la protection des intérêts de ses propres sociétaires.

Cette évolution a cependant permis d'adjoindre des objectifs plus larges à la mutuelle, avec un engagement tourné vers la construction « d'une société plus solidaire » et une vocation à « contribuer à la transition écologique », deux thèmes qui dépassent le cœur de métier de la MAIF.

La transformation du pilotage de la MAIF induite par cette nouvelle qualité a pris un nouveau tournant en janvier 2023 avec l'annonce de la mise en place d'un dividende sociétal destiné à financer des projets environnementaux cohérents avec ses engagements.

L'ambition assumée en tant que pionnière des grandes entreprises à devenir société à mission est également d'apporter la preuve de la viabilité de ce modèle : la MAIF choisit ainsi comme cinquième engagement l'accompagnement des entreprises dans ce cheminement. Une forme de logique « redistributive » de l'engagement que nous portons aussi chez Tenzing.

Cette innovation juridique, qui valorise l'engagement sans enfreindre la liberté d'entreprendre, peut être adoptée par tout type d'entreprise quel que soit son secteur, sa taille ou son statut. Notons par ailleurs qu'elle est agnostique sur la notion de lucrativité, partant même du postulat que l'atteinte des objectifs que l'entreprise s'assigne, nécessite des moyens financiers et donc de la performance économique. La recherche du profit devient donc un moyen nécessaire pour se mettre en conformité avec ses objectifs statutaires et non plus une fin en soi.

En revanche, cela ne détermine en rien la nature de la mission. Toutes les entreprises n'ont en effet pas vocation à être des leaders pour changer le monde, chacune peut choisir de répondre à un enjeu particulier et avec le niveau d'ambition qui lui correspond. L'objectif du dispositif est d'assurer l'alignement entre les intentions et les actions.

La raison d'être n'est ainsi pas nécessairement liée à l'activité

mais elle doit être déterminée de façon précise par la définition d'un cadre d'engagement pour être un accélérateur de la transformation durable. Ce cadre constitue la déclinaison opérationnelle de la raison d'être : les engagements sociaux et environnementaux ainsi que les objectifs opérationnels qui leur sont associés, voire les actions emblématiques qui permettront de les atteindre.

Le cadre de l'engagement

1. LA RAISON D'ÊTRE	Déclaration d'intention de l'entreprise et de sa finalité sociétale, c'est la réponse au « Pourquoi ? »
2. LES ENGAGEMENTS	Objectifs sociaux et environnementaux poursuivis par l'entreprise qui viennent incarner sa raison d'être et sont en cohérence avec les axes stratégiques
3. LES OBJECTIFS & INDICATEURS	Déclinaison des engagements en objectifs mesurables et « opérationnalisables » avec leurs indicateurs associés
4. LE COMITE DE MISSION	Instance chargée de suivre l'exécution de la mission en prenant en compte les intérêts des parties prenantes.

Certains secteurs d'activité ont trouvé une résonance particulière dans les possibilités offertes par la qualité de société à mission, à l'instar des acteurs mutualistes et assurantiels. Daniel Baal, directeur général du Crédit Mutuel Alliance Fédérale, devenue société à mission en 2021, parle d'un « mutualisme de la preuve ». Plus largement, il s'agit d'un moyen de valoriser des engagements historiques pour les entreprises, de les préserver et de rendre visible aux parties prenantes des éléments de preuve dans l'atteinte de leurs objectifs.

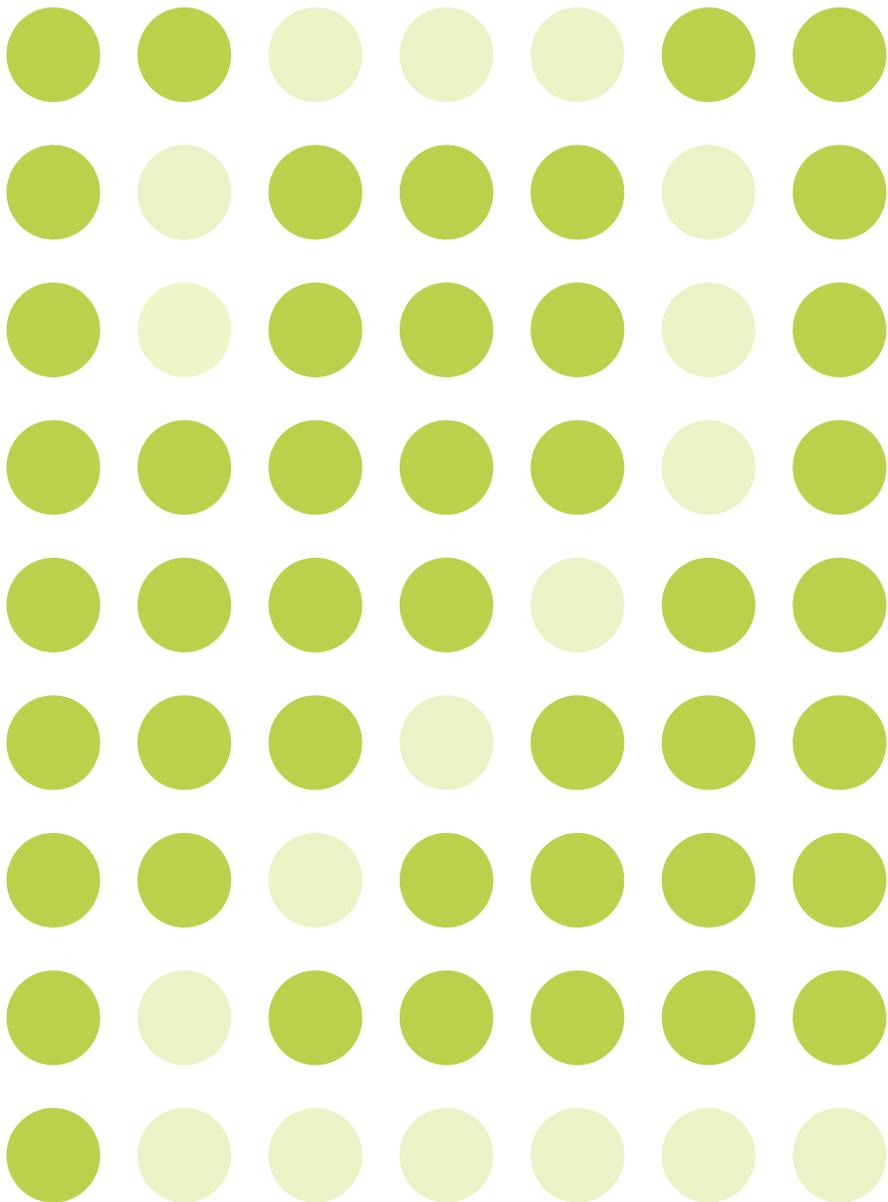
La sanctuarisation des objectifs par le biais de l'inscription dans les statuts permet d'ancrer la raison d'être des entreprises dans la durée et de les soustraire aux aléas de changements d'actionnaires ou de dirigeants.

A la différence des entreprises ESUS, aucun avantage fiscal ne vient encourager son adoption. La réponse au « pourquoi ? » apportée par la raison d'être doit s'accompagner d'une feuille de route, déclinée par les engagements et les objectifs associés. Et leur mise en place ne repose pas uniquement sur la confiance ou les valeurs que porte l'organisation, mais sur une évaluation dont la périodicité et l'indépendance sont inscrites dans la loi.

Le passage de l'intention à l'action est encadré par un double mécanisme de contrôle : la constitution d'un comité de mission et le choix d'un organisme tiers indépendant chargé de reconnaître « l'architecture de la preuve ». Cette gouvernance donne des gages de crédibilité aux parties prenantes et instaure un équilibre favorable à l'efficacité.

Alors qu'elles étaient 750 au démarrage de notre étude, environ 1000 entreprises sont, en ce début 2023, sociétés à mission. Qui sont celles qui ont franchi le pas de cette innovation réglementaire ? Pourquoi devient-on société à mission ? Quels engagements ont-elles choisi d'exprimer ? Et ces engagements sont-ils un accélérateur vers un modèle toujours plus vertueux ?

Pour tenter de répondre à ces questions, Tenzing a étudié en 2022 l'ensemble des publications des sociétés à mission à date afin de mieux comprendre leur réalité.



Les Sociétés à mission aujourd'hui en France : le panorama inédit de Tenzing

Les Sociétés à mission sont représentatives du tissu économique français

Cette étude réalisée en 2022 par les élèves de Centrale Supélec en partenariat avec Tenzing avait pour objectif d'analyser à date la nature des engagements adoptés par les entreprises devenues sociétés à mission depuis 2019. Nous avons passé en revue plus de 400 engagements. 50 entreprises avaient alors déjà publié leur premier rapport de mission, rapports dont l'analyse approfondie a permis d'enrichir notre travail.

Premier constat : toutes les typologies de structures capitalistiques existent parmi les sociétés à mission, des mutualistes aux entreprises privées cotées ou non-cotées en passant par des entreprises publiques comme le groupe La Poste.

Si le mode de gouvernance n'est pas intrinsèquement un frein au passage en société à mission, force est de constater que ce dispositif séduit en priorité les entreprises non cotées à actionnariat privé, qui représentent 95% du panel.

Plusieurs raisons l'expliquent : les mutualistes sont historiquement tournés vers l'intérêt général et l'impact sur les parties prenantes, le capitalisme patrimonial a inscrit la gestion à long-terme et la pérennité dans son ADN, et les plus jeunes entreprises nativement créées depuis 2020 au service d'un impact positif pour la société voient ce dispositif comme une évidence. Le basculement vers la société à mission semble a priori plus complexe pour les groupes cotés en bourse, guidés par des impératifs de court-terme, rythmés par les présentations aux analystes financiers. 8 entreprises cotées ont pourtant déjà franchi le pas à ce jour, preuve de leur compatibilité avec cette nouvelle qualité.

Selon l'Observatoire des sociétés à mission, en 2022, les micro-entreprises représentent 53% du panel quand les PME/ETI en représentent 45% et les grandes entreprises 2%. Cette répartition reflète la composition globale du tissu économique français. Le constat est le même concernant la répartition entre secteurs, avec 76% de sociétés de services et 12% d'industriels. C'est le signe que l'innovation législative instaurée par la loi Pacte résonne bien auprès de l'ensemble des entreprises.

Des thématiques d'engagement autant sociales qu'environnementales

Dans les faits, les sociétés à mission expriment en moyenne entre 4 et 5 engagements. Parce que cela permet leur lisibilité et démontre la capacité d'une entreprise à exprimer l'essentiel de manière synthétique, cela nous semble être une pratique vertueuse que nous recommandons pour toutes les entreprises qui, sans aller nécessairement jusqu'à son ancrage statutaire, déclinent une véritable feuille de route opérationnelle en lien avec leur raison d'être.

Le travail de recensement réalisé lors de l'étude a permis de qualifier plus de 400 engagements pour les catégoriser selon les 3 grandes thématiques éprouvées par les standards et usages internationaux :

- Environnement : engagements liés au changement climatique, à l'économie circulaire, l'efficacité énergétique ou la biodiversité
- Social : engagements liés aux conditions de travail des collaborateurs, aux enjeux d'inégalités et d'insertion
- Gouvernance : engagements liés à la transparence, au partage du pouvoir et de la valeur

Il en ressort qu'avec 38%, les thématiques sociales sont légèrement majoritaires devant le volet environnemental à 36% et la gouvernance des organisations à 26%.

Il peut paraître étonnant que les enjeux environnementaux ne représentent pas la majorité. Une explication possible est que la pression réglementaire étant omniprésente, il s'agit d'un enjeu de responsabilité suffisamment évident pour qu'il ne nécessite pas toujours d'être appuyé par des engagements spécifiques. Concernant les engagements sociaux, il est à préciser que les 2/3 d'entre eux se focalisent sur les collaborateurs sans concerner plus largement les populations en difficulté au sein de la société. Les sociétés à mission se concentrent ainsi en priorité sur l'amélioration de la situation de leurs parties prenantes directes avant de prétendre vouloir changer la société.

Autre fait marquant : les sociétés à mission ont, dans leur majorité, un positionnement marqué sur une thématique d'impact, soit le social, soit l'environnemental. Aigle privilégie par exemple la protection de l'environnement et la conception de produits durables quand OpenClassrooms choisit la réduction des inégalités et l'éducation.

Cette focalisation n'est pas étonnante au vu du profil de « pionniers de l'engagement » des premières sociétés à mission. Elles œuvrent significativement sur des causes identifiées et concentrent leurs efforts sur leur contribution unique à l'intérêt général, ce qui ne les dispense évidemment pas d'être responsables sur les autres axes extra-financiers.

Le jeu d'engagements des entreprises « moins matures » ou à l'activité très diversifiée est souvent plutôt un *patchwork* de toutes les thématiques, dans ce qui s'apparente alors plus à la reformulation d'une stratégie de responsabilité.

38 %

Les thématiques sociales sont légèrement majoritaires

2/3

Des engagements sociaux se focalisent sur les collaborateurs

Mais quel que soit le choix des engagements retenus par chacune des entreprises ayant franchi le pas de la société à mission, la véritable question est celle de leur caractère « transformant » pour la société.



Des engagements majoritairement « transformants »

Par transformant, nous parlons d'un engagement qui implique une évolution significative du modèle d'affaire ou du modèle d'opérations par rapport aux usages de son marché, avec des impacts financiers, techniques, ou culturels sur le modèle de l'entreprise.

Etant entendu que l'innovation législative portée par la loi Pacte a pour finalité d'encourager les acteurs économiques à renforcer toujours plus leur contribution à l'intérêt général, il serait logique que leurs engagements portent une ambition forte.

Or dans la mesure où la qualité de société à mission oblige uniquement les entreprises à mettre en œuvre ce qu'elles se sont engagées à faire, libre à chacune de définir l'intensité et le caractère véritablement transformant de sa mission. Ce caractère procède de la combinaison des éléments statutaires, que sont la raison d'être et les engagements, et des objectifs opérationnels associés.

Il est possible à la seule lecture des engagements statutaires d'identifier chez certaines sociétés à mission une ambition qui touche au cœur du modèle d'affaires et témoigne de la volonté d'un impact positif fort pour l'intérêt général. L'entreprise PERL s'engage par exemple à « créer des solutions innovantes pour que les ménages aux ressources modestes à moyennes puissent se loger au cœur des territoires attractifs ».

Mais pour d'autres, l'expression générique des engagements oblige à qualifier l'ensemble des éléments communiqués par les structures analysées pour évaluer le véritable impact de façon fiable. Quand la MAIF promet de « contribuer à la construction d'une société plus solidaire », difficile de se prononcer sur ce que cela impliquera concrètement. Quand elle le traduit par le déploiement d'une offre à tarification avantageuse pour des centaines de petites entreprises labellisées RSE, la preuve d'en-

gagement est beaucoup plus tangible.

Plus largement, l'étude met en exergue une tendance forte : plus les engagements sont précis plus les objectifs ressemblent aux engagements et qualifient seulement leur ambition ; plus les engagements sont génériques, plus le nombre d'objectifs est important pour prendre en compte toutes les dimensions opérationnelles.

Ce constat illustre le niveau d'exigence nécessaire demandé aux parties prenantes pour bien comprendre la démarche complète de construction du cadre d'engagement et apprécier le caractère transformant de sa mission.

Il est par ailleurs manifeste que plusieurs entreprises utilisent le dispositif pour témoigner de leur seule responsabilité et non d'une mission ambitieuse pour relever le défi d'une évolution positive de la société. Quand un acteur de l'immobilier dit vouloir « favoriser la qualité de vie des collaborateurs et le développement de (son) capital humain » ou qu'un acteur de la finance veut « appliquer les standards environnementaux (qu'il défend) », il n'y a manifestement pas d'évolution différenciante du modèle.

L'étude complète des rapports de mission nous a permis de qualifier 55% des engagements et objectifs analysés comme transformants. C'est une preuve de l'approche ambitieuse adoptée par les organisations dans leur démarche. Peut-on affirmer pour autant qu'il existe 2 grands types de sociétés à mission : les plus déterminées énonçant des engagements majoritairement transformants, et les autres utilisant cette innovation législative pour ne faire qu'expliquer en quoi elles seraient responsables ? Non. Seule une minorité de 15% d'entreprises à mission n'a pas au moins un engagement que l'on pourrait qualifier de transformant. C'est pour nous un signe encourageant : 85% de notre champ d'analyse a emprunté le chemin d'une transformation profonde et volontaire du modèle.

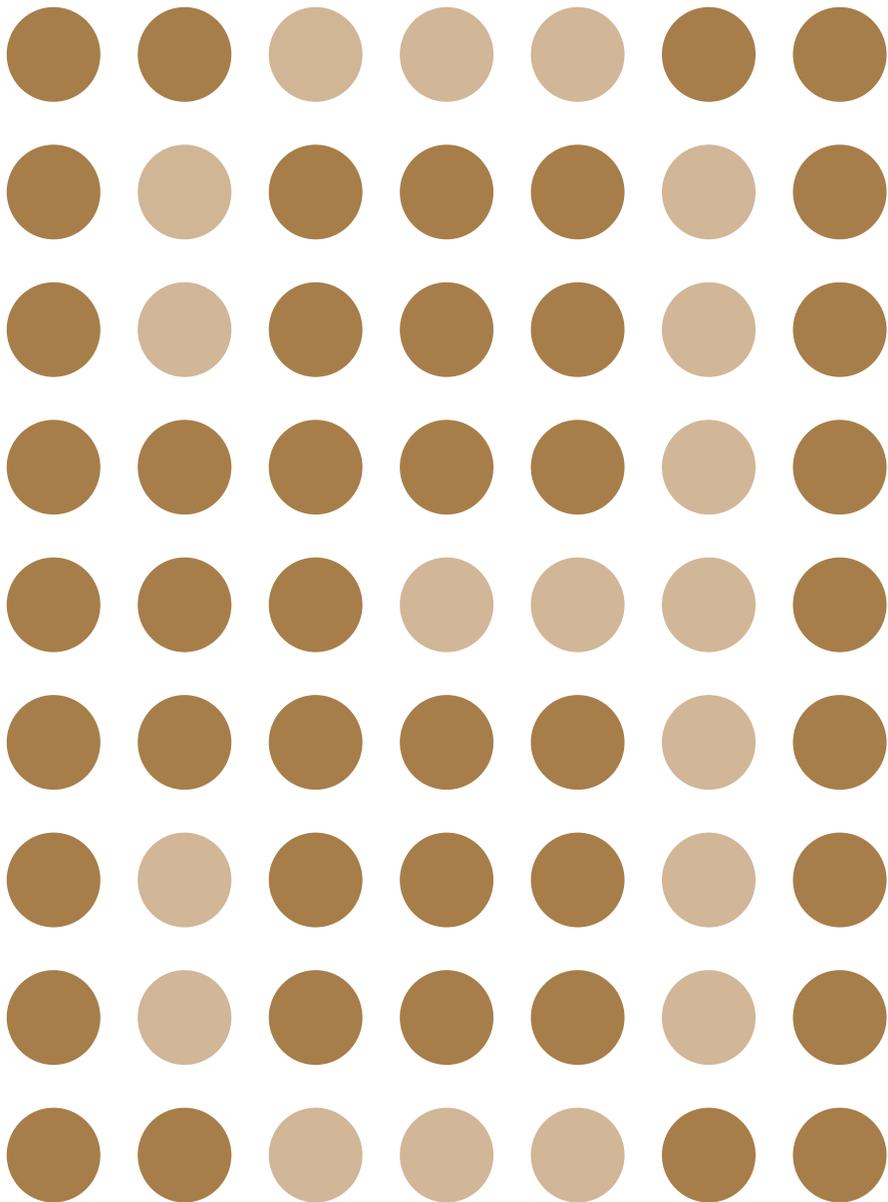
55%

des engagements et objectifs analysés sont qualifiés de transformants

85%

Des sociétés à mission ont pris au moins 1 engagement transformant

	RESPONSABLE	ENGAGÉ
	<i>Guidé par la volonté de conformité et d'exemplarité</i>	<i>Guidé par l'accomplissement d'une contribution unique</i>
CONSEIL	<ul style="list-style-type: none"> Contribuer à l'épanouissement de ses collaborateurs en veillant à leur santé physique et mentale Acheter de manière responsable en privilégiant ses partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> Accompagner ceux qui luttent sur le terrain contre les inégalités sociales Aider les organisations à concrétiser des transformations responsables et durables
FINANCE / ASSURANCE	<ul style="list-style-type: none"> Développer des actions en faveur de la diminution de notre empreinte environnementale S'appliquer les standards environnementaux et sociaux que nous défendons 	<ul style="list-style-type: none"> Servir les populations fragiles au travers notamment de partenariats inclusifs Contribuer à répondre aux besoins financiers de l'Economie Sociale et Solidaire
IMMOBILIER	<ul style="list-style-type: none"> Favoriser la qualité de vie des collaborateurs et le développement de notre capital humain Contribuer à neutraliser nos impacts environnementaux directs 	<ul style="list-style-type: none"> Créer des solutions innovantes pour que les ménages aux ressources modestes à moyennes puissent se loger au cœur des territoires attractifs Placer l'environnement au cœur de notre stratégie en agissant et innovant à toutes les étapes du cycle de vie
COSMETIQUE	<ul style="list-style-type: none"> Faciliter l'accès pour nos collaborateurs à des véhicules électriques Mesurer et limiter l'impact de ses activités sur le climat 	<ul style="list-style-type: none"> Proposer des produits éco-conçus qui favorisent une consommation responsable
TEXTILE	<ul style="list-style-type: none"> Compenser ses émissions de CO2 par la plantation d'arbre Sélectionner des fournisseurs conformes aux principes du UN Global Compact 	<ul style="list-style-type: none"> Soutenir le développement de produits innovants pour une production durable et circulaire Accompagner ses clients finaux à adopter des habitudes et mode d'habillement sains



Une dynamique à renforcer

Une dynamique existante mais encore restreinte

Le dispositif créé par la loi Pacte a donné un cadre légal qui permet aux entreprises d'apporter la preuve de leur engagement. Il a donc répondu à un besoin, celui de pouvoir pérenniser les modèles vertueux au regard de la société et de l'environnement. Cette dynamique encourageante reste pourtant limitée au regard du tissu économique français : avec seulement 1000 sociétés à mission sur le million d'entreprises françaises comptant plus de 2 salariés c'est encore trop peu.

Ce nombre restreint renforce l'idée que la création de ce dispositif a pour le moment permis d'attirer des entreprises déjà convaincues du bien-fondé de l'engagement, soit qu'elles le soient nativement comme beaucoup parmi les micro-entreprises du panel, soit qu'elles se soient déjà engagées dans une transformation (MAIF, La Poste, Danone, Groupe Rocher...) sans avoir attendu la loi pour se lancer. Ces entreprises pionnières ont probablement été également convaincues du bien-fondé de faire de l'adhésion à cette qualité un plaidoyer pour l'engagement, en rendant public leur engagement historique, afin de participer à la création d'un mouvement de fond destiné à faire évoluer le capitalisme.

Par ailleurs, certaines transformations et passage en société à mission demeurent fortement marqués par l'impulsion d'un top management très incarné et dont les choix managériaux peuvent être perçus comme étant la traduction de ses convictions sans volonté délibérative.

Afin de remettre ceci en perspective il est important de souligner que, si ces limites doivent être prises en compte, le recul historique reste limité vis-à-vis de l'entrée en vigueur de la loi Pacte.

En se plaçant dans une perspective de transformation durable, les dirigeants revendiquent nécessairement le temps long, à commencer par la mise en œuvre de leur intention que traduit le cadre d'engagement. Celle-ci nécessite au démarrage une phase d'embarquement des parties prenantes, en particulier des collaborateurs afin de les amener d'abord à comprendre et à partager la portée de la mission choisie, puis de faire évoluer au fil du temps leurs pratiques professionnelles en conséquence. Il s'agit donc bien ici aussi d'une transformation culturelle qui s'opère par étape.

Quels enseignements tirer de la transition du groupe Danone en société à mission ?

Première société du CAC 40 à se doter d'une raison d'être et à devenir entreprise à mission en 2020, le géant de l'agro-alimentaire incarne à la fois l'exception, de par son secteur, peu représenté dans le paysage des sociétés à missions, sa taille, et son poids financier, mais illustre également un aspect notable, que l'on retrouve chez une majorité des entreprises ayant opéré cette transition, à savoir l'impulsion d'un dirigeant affirmant sans ambiguïté une volonté d'opérer des changements profonds dans la société.

Emmanuel Faber, PDG de Danone au moment de cette transition allait ainsi à la rencontre des diplômés de HEC en proclamant que « Sans justice sociale, il n'y aura plus d'économie » en 2016. Un discours percutant qui, s'il a rencontré de nombreux échos favorables, affichait une ambition détonante comparativement aux ambitions attendues pour une société cotée en bourse.

Le passage en société à mission découle ainsi souvent d'une volonté incarnée au plus haut niveau de l'entreprise par un degré d'intentionnalité qui peut être perçu comme incohérent tant les changements opérés par l'entreprise s'inscrivent dans un temps long, au contraire des décisions opérationnelles qui, sous la pression des analystes, peuvent avoir un horizon beaucoup plus court-termiste.

Cette transition a permis d'orienter le groupe autour d'objectifs et de valeurs qui étaient déjà présentes – notamment en matière de santé publique- mais a eu comme effet de bord de positionner Danone à un niveau d'attentes élevé en matière de résolution des problèmes sociétaux, y compris ceux n'étant pas directement concernés par sa raison d'être et ses objectifs.

S'il est difficile d'évaluer l'impact direct sur les résultats financiers du groupe, c'est une conséquence qui alimente la frilosité d'autres acteurs à s'engager dans ce processus, par peur qu'il se retourne contre eux.

Par ailleurs, la modification des statuts que requiert le passage vers la société à mission nécessite une pédagogie et une mise en évidence des bénéfices pour l'entreprise, d'autant moins faciles à communiquer que les actionnaires sont nombreux ou internationaux. Les déboires médiatiques de Danone, société à mission historique, dont la sincérité a été mise en cause par

mécompréhension de sa mission, lors de l'annonce de sa réorganisation et de l'éviction d'Emmanuel Faber, ont mis un coup d'arrêt aux velléités des grandes entreprises cotées tentées par l'aventure, et qui ont, depuis, pris une posture attentiste.

Faire la preuve de l'impact de la mission va également prendre du temps. Il faudra donc encore plusieurs années avant que les pionniers d'un dispositif seulement promulgué il y a 3 ans puissent concrètement faire figures de role models en termes de transformation. La majorité des dirigeants perçoivent surtout aujourd'hui les contraintes liées au changement de paradigme qu'elle induit.

En parallèle de ce temps d'adaptation nécessaire pour les organisations, la société civile, elle, est de plus en plus exigeante vis-à-vis de l'engagement des entreprises, ce qui peut créer la perception d'un décalage entre les effets d'annonce et la matérialité de la transformation.

A tel point qu'un mouvement de repli en matière de communication sur les thématiques de durabilité se développe actuellement, avec un phénomène de « green hushing » - le « mutisme » vert – tant les dirigeants d'entreprises peuvent se retrouver à la merci d'un procès en sincérité.

Autant de circonstances qui peuvent expliquer le faible nombre de sociétés à mission à ce jour, mais qui n'exonèrent pas de chercher les meilleurs moyens d'accélérer le mouvement.

Comment convaincre plus d'entreprises de devenir des Sociétés à mission ?

Dans cet environnement d'attentisme des entreprises les plus importantes, le passage en société à mission est vu comme un processus exigeant, susceptible de limiter les leviers d'actions managériales et dont les inconvénients sont, au début, plus perceptibles que les avantages.

Comment convaincre les autres entreprises déjà engagées d'y aller, comment démontrer le bien-fondé pour leur organisation d'un passage à la qualité de société à mission ?

Ce passage est d'abord une articulation logique avec les labels et certifications existant en France et au niveau international. Tenzing en est un exemple : nous avons choisi en 2018 d'être labellisés B Corp pour témoigner de notre responsabilité dans la conduite de notre activité. Puis nous avons en complément accédé en 2020 au statut de société à mission pour distinguer la singularité de notre ambition : l'égalité des chances à travers notamment le déploiement d'un recrutement véritablement inclusif.

En faisant du cadre d'engagement la boussole de pilotage de l'entreprise, chaque étape et chaque action prennent place de façon complémentaire dans une structure cohérente qui se développe pour une mission unique.

Les bénéfices du passage à la société à mission :

- I. Ancrer et pérenniser le modèle en inscrivant la mission dans les statuts.
- I. S'inscrire dans une logique de transformation et d'innovation permanente des modèles d'affaires en impliquant les parties prenantes via le comité de mission.
- I. Renforcer la marque employeur et fidéliser les jeunes générations en réconciliant le statut de salarié avec celui de citoyen.

Pour accélérer le passage de plus d'entreprises engagées vers le statut de société à mission, il nous semble par ailleurs souhaitable de le rendre plus attractif.

Une loi Pacte 2 instaurant le statut de « Sociétés à impact positif », combinaison d'un agrément ESUS moins exigeant et des attributs de la qualité de société à mission, associé à de nouveaux bénéfices pourrait être une solution. A titre d'exemples, la mise en place d'avantages fiscaux, embryon d'une fiscalité comportementale, et la facilitation d'accès à des dispositifs publics comme la communauté « Les entreprises s'engagent » seraient autant de signes encourageants pour une dynamique renforcée.

Une multiplication du nombre de sociétés à mission signifierait alors que la loi Pacte aura suffisamment changé l'imaginaire de l'entreprise pour que chacune trouve une raison d'exprimer sa place singulière dans la société en considérant que l'ensemble de son écosystème intervient dans son processus de création de valeur.

Ont contribué à ce livre blanc



François André

Directeur

françois.andré@tenzingconseil.fr



Éric Delannoy

Associé

éric.delannoy@tenzingconseil.fr

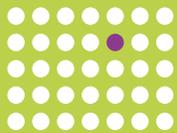


Arnaud Regnier

Associé

arnaud.regnier@tenzingconseil.fr





TENZING
LES COMPAGNONS DU CONSEIL