

# B<sup>le</sup> Bulletin de l'ilec

*Ceci n'est pas une newsletter*

## Raison d'être et mission, nouveau regard sur l'entreprise (II)

### SOMMAIRE

#### DE BONNES IDÉES BIENTÔT VITALES

*Entretien avec Vincent Prolongeau,  
Continental Foods France*  
page 1

#### “RAISON D’ÊTRE”, SLOGAN OU CADRE STRATÉGIQUE ?

*Par Patrick d’Humières, Centrale  
Supelec Exed Paris,*  
Page 2

#### UN AIR DU TEMPS DÉJÀ PORTEUR

*Entretien avec Laurence Méhaignerie  
(Citizen Capital), Émery Jacquillat  
(Camif-Mastelsom) et Anne-France  
Bonnet (Nuovo Vista)*  
Page 3

#### VERTU ATTRACTIVE

*Entretien avec Gonzague de Blignières,  
Raise*  
Page 5

#### RESPONSABLE ET SOLIDAIRE

*Entretien avec Éva Sadoun,  
Lita.co*  
Page 5

#### MISSION ENTREPRISE

*Entretien avec Pierre-Yves Gomez,  
EMLyon Business School*  
Page 6

#### ÉTINCELLE CRÉATRICE

*Par Jean Watin-Angouard*  
Page 7

### De bonnes idées bientôt vitales

**I** l faut un statut d'entreprise à mission de droit français, pour que la France garde la main à l'avant-garde du modèle européen.

*Entretien avec Vincent Prolongeau, directeur général de Continental Foods France*

■ « Raison d'être » ou « mission » de l'entreprise doivent-elles être inscrites dans la loi ?

**Vincent Prolongeau :** Oui, c'est une bonne idée, car elles permettent de compléter le droit sur le plan de l'harmonie sociale dans l'entreprise. Dominique Senard a souligné une attente majeure de beaucoup de salariés et de dirigeants.

■ Est-ce que les mesures prônées dans le rapport Notat-Senard permettent de répondre à la double contrainte de la « responsabilité sociale » et de la performance ?

**V. P. :** Elles permettent d'illustrer que ce n'est pas l'un ou l'autre, mais l'un et l'autre. Ce rapport a pour vertu de les faire entrer en résonance et non de les opposer. Jamais il n'envisage que l'un puisse se faire au détriment de l'autre. Pour autant, la performance doit être moins brutale et absurde qu'elle l'est souvent sous les diktats des financiers.

■ Modifier les articles du Code civil définissant l'objet des sociétés (par création d'un statut à « objet social élargi » ou par modification du statut général) serait-il le signe que les pouvoirs publics tirent un bilan critique de « stratégies RSE » dépourvues d'opposabilité et mobilisant peu les actionnaires ?

**V. P. :** Cela s'inspire du constat partagé qu'elles ne suffisent pas. Ces stratégies ont eu la vertu de définir la RSE comme une priorité de communication plus forte et de sensibilisation de tous les acteurs. À ce titre, les entreprises affichent depuis vingt ans une ambition nouvelle et bénéfique, mais cela ne suffit pas à inciter les actionnaires à être plus ambitieux et à faire un choix plus impliquant d'un point de vue financier. Ce qui oppose fondamentalement les stratégies RSE avec les besoins des actionnaires, c'est l'horizon de temps, les actionnaires étant de plus en plus court-termistes, alors que la RSE nécessite une vision de moyen et long terme.

■ Un statut d'entreprises à mission devrait-il être en France à l'imitation des « benefit » et « socially responsible corporations » nord-américaines ou des « società benefit » italiennes ?

**V. P. :** Ce type de statut a deux avantages : celui de créer un cadre d'excellence et celui de nourrir une réflexion autour d'une communauté d'entreprises qui partagent une même ambition. C'est également une arme anti-OPA pertinente, une façon de préserver une entreprise de prédateurs financiers court-termistes. Ce statut sonne comme ce que certains

(suite page 2)

## Nota bene

Nous poursuivons dans ce *Bulletin* les réflexions, commencées dans le n° 473, sur la « raison d'être » de l'entreprise, son « intérêt propre », l'élargissement de son objet social à des

« enjeux sociaux ou environnementaux », ou sur sa « mission », dans la perspective de prochaines modifications législatives à cet égard (projet de loi « Pacte »).

>> suite de la page 1

appellent le capitalisme à la française, avec un subtil équilibre entre le social et l'économique. Nous devons créer en France ce type de statut, car si on ne le fait pas les entreprises comme Danone auront recours aux statuts développés à l'étranger. Or en ce domaine la France doit avoir la main.

■ *Comment aller de l'inscription de l'entreprise à mission dans des statuts à son appropriation dans les esprits ?*

**V. P. :** Cela se fera par les managers qui incarneront le changement. C'est par l'incarnation que l'on passe du côté virtuel, des déclarations de RSE qui se limitent à des rapports annuels, à une réalité vécue et mobilisatrice.

■ *La prise en compte de l'intérêt de parties prenantes ouvre-t-elle la voie à de nouveaux contentieux ?*

**V. P. :** Si l'on peut y voir une menace de contentieux, on peut également souligner l'opportunité d'un dialogue accru et de la participation aux prises de décision. Le rapport Notat-Senard fait dans ce sens des propositions qui font écho au travail sur la gouvernance que j'ai mené dans le cadre de l'association Entreprise et Progrès, qui recommande de renforcer dans les conseils d'administration la présence des parties prenantes, en commençant par les salariés. Nous suggérons un objectif de 30 % de salariés au conseil dans les trois ans. Cela obligerait les administrateurs à prendre en compte les enjeux de RSE et cela conduirait à former les salariés qui vont y participer. Il faut se donner le temps pour que leur participation soit qualitative.

■ *Protéger le secret des affaires et s'ouvrir aux parties prenantes : quelles sont les limites de l'exercice ?*

**V. P. :** La confidentialité n'est pas l'enjeu de ces mesures et représente souvent une fausse barbe pour ne pas impliquer les

parties prenantes. Il est possible de leur faire signer des accords de confidentialité, au même titre que lorsqu'on a des opérations d'innovation marketing avec des agences ou des sous-traitants. Je ne vois pas pourquoi la présence de salariés dans les conseils serait plus compliquée à gérer.

■ *Quelle peut être la capacité d'entraînement sur le reste du monde du « capitalisme européen de long terme » que suggère Bruno Le Maire ?*

**V. P. :** Réelle, et vitale pour l'Europe. Réelle, car l'Europe est une économie majeure, même si elle a perdu de son influence, et vitale, puisque c'est tout le système européen de protection sociale qui risquerait sinon de disparaître, car impossible à financer dans un cadre de concurrence déloyale. Il est donc de la responsabilité de l'Europe, zone plus équilibrée que les États-Unis à certains égards, de définir ce capitalisme européen de long terme et de ne pas faire n'importe quoi au nom du profit. Sinon, d'autres capitalismes plus virulents domineront le monde.

■ *Comment dans l'entreprise éviter la dilution de la valeur ajoutée humaine ?*

**V. P. :** De la même manière qu'il y a des actifs immatériels de l'entreprise qui contribuent à la création de valeur, et qu'on reconnaît aux marques une vraie valeur qui peut être inscrite dans le bilan, on pourrait qualifier l'idée d'actif humain, d'harmonie sociale, de qualité de l'organisation, pour en faire un critère financier. Ce serait la seule manière de donner envie aux financiers d'investir derrière ceux qui préservent l'entreprise et la développent au mieux. Et l'État-providence pourrait trouver son compte à une notion de bonus-malus RSE qui contribuerait à alléger sa charge.

*Propos recueillis par Jean Watin-Augouard.*

## “Raison d'être”, slogan ou cadre stratégique ?

**É**loge d'un acte d'anticommunication qui engage l'entrepreneur.

*Par Patrick d'Humères, Centrale Supélec Exed Paris, Académie durable internationale<sup>1</sup>*

L'idée de « raison d'être » que le Rapport Notat-Senard a fait émerger en France et que le gouvernement devrait reprendre dans la loi Pacte, sous forme optionnelle toutefois, est une façon de rééquilibrer publiquement le discours de l'entreprise, jugée trop favorable à l'actionnaire. Façon de dire que la maximisation du profit ne peut être le seul objectif entrepreneurial et qu'il faut viser, au-delà, l'intérêt collectif. Cette idée intéresse un pays où le dissensus historique sur le rôle de l'entreprise occupe le débat politique depuis deux siècles. C'est une idée ancienne aux États-Unis, où le consensus sur la mission économique de l'entreprise justifie comme naturelle la philanthropie, tandis que

des formes sociales comme le statut de *public benefit corporation* (*B.Corp*) prennent de l'ampleur.

Partout, l'idée d'une mission associée à l'entreprise prend place dans un contexte de mondialisation qui a trop encouragé les activités spéculatives au détriment des retombées sociales. Certes, les deux composantes, libérales et sociétales, se renforcent mutuellement, dans une dialectique de légitimation dont l'asymétrie caractérise l'idéologie à un moment donné ; l'entreprise est acceptée comme une machine à créer de la richesse pour quelques-uns et revendiquée comme devant en faire bénéficier la communauté proche. L'affichage de la raison d'être le rappelle. C'est sa fonction rhétorique et politique, qui fait dire aux firmes qu'elles contribuent à la « *mobilité durable* » (Michelin), au « *bonheur partagé* » (Club Méd) ou à la « *transition alimentaire* » (Carrefour). La raison d'être ne serait-elle qu'un slogan évoquant le métier et prétendant à l'universalité pour

habiller la motivation de croître et prospérer? Si elle en reste à cette façade sociale d'une finalité matérielle, l'idée n'ira pas loin. C'est faire passer la communication du territoire de la marque à celui de la gouvernance, rien de plus; l'exercice révèle une nécessité de manœuvrer de façon opportuniste en affirmant le contraire, ce qui est une mauvaise technique publicitaire et une faute. Courant à tout moment le risque de l'incohérence, la raison d'être tactique n'a pas grand avenir. Si le concept n'est pas pris en compte par les parties prenantes, investisseurs ou consommateurs, c'est que sa limite saute aux yeux.

### Pas de promesse, une offre

Alors pourquoi en faire le socle de l'expression stratégique de l'entreprise, le guide de la décision d'investir? L'intérêt du concept a trois conditions.

La première est que la raison d'être doit partir de l'intention des fondateurs de l'entreprise, transmise aux générations successives de gouvernants: pour dire le service proposé, à l'origine de toute démarche entrepreneuriale hors de laquelle il n'y a pas création de valeur. Ce service ne se dit pas en termes promotionnels mais dans la langue concrète et simple, sans détour; ce n'est pas une « promesse », c'est une offre matérielle, étroite ou large, mais bien identifiée.

La deuxième condition d'une raison d'être est d'explicitier les principes de décision que se donnent les dirigeants, en termes de valeurs, d'orientations et d'objectifs. Toute organisation a un système de décision à long terme, qui repose sur des comportements prédictibles. La raison d'être est une limite acceptée pour dire, au-delà de ce qu'on fait, comment et pourquoi on le fait.

La troisième condition est de relier l'offre et le code de conduite aux enjeux du contexte, ceux de la société proche ou lointaine, du territoire ou du monde où l'entreprise évolue. En donnant

une vision positive du contexte et du besoin, l'entreprise justifie la réponse qu'elle apporte au marché, et à la société.

La raison d'être ne doit pas être un exercice formel de séduction mais un acte de sincérité et de construction qui inspire l'action, qui donne de la visibilité au projet et engage sur une voie éclairée les responsables de l'entreprise. S'en passer n'est pas une faute, c'est seulement avouer qu'on pilote à vue de façon empirique, au nom du gain à court terme. Mais se lier à une démarche cadrée, qui dit le *pourquoi*, le *comment* et le *pour qui* de la prise de décision, opposable et publique, est un acte de mobilisation collective: une feuille de route dans un univers incertain et imprévisible, que l'équipe dirigeante se transmet et propose aux parties constitutives du contrat social et économique, pour assurer continuité et pérennité.

Ni stratégie chiffrée ni vision vaseuse, la raison d'être est une sorte de code de famille, *affectio societatis* étendu, lien de confiance et ligne de perspective, autour duquel les dirigeants qui se succèdent assument la poursuite du projet originel, même s'il évolue, se diversifie et s'étend. L'exercice interdit l'excès de style et la métaphore qui fait rêver. Il ne s'agit pas de rédiger une promesse, mais de structurer un bulletin de marche. Les parties prenantes doivent s'en trouver rassurées et savoir à quoi s'en tenir, même si l'entreprise est toujours dans le mouvement.

Voilà pourquoi l'exercice de la raison d'être est utile: c'est le seul point fixe de l'organisation entrepreneuriale, construite pour grandir en s'adaptant. L'inscrire dans les statuts, la rappeler sans cesse aux associés, aux salariés et aux partenaires donne à l'entreprise sa dimension temporelle, au-delà des moyens et des résultats.

*Propos recueillis par J. W.-A.*

1. <http://academie-durable.org>.

## Un air du temps déjà porteur

**L**es entreprises à mission n'ont besoin que d'un cadre optionnel, pas d'un régime de faveur, ni de nouvelles règles comptables: à elles d'assumer leurs engagements. Une révolution serait une révision des règles comptables s'appliquant à toutes les entreprises et mesurant systématiquement les « actifs sociétaux ». Et les « passifs ».

*Entretien avec Laurence Méhaignerie (Citizen Capital), Émery Jacquillat (Camif-Mastelsom) et Anne-France Bonnet (Nuovo Vista)*

■ *L'actionariat connaît-il déjà en France une évolution dans le sens de la « prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux » ?*

**Laurence Méhaignerie :** Depuis toujours, il existe des dirigeants qui entendent contribuer à l'amélioration de la société par leur entreprise, mais depuis une dizaine d'années le développement durable est en train de devenir une « légitimité à opérer ». Depuis peu, les investisseurs ont une obligation fiduciaire de gérer dans leurs portefeuilles les risques financiers liés au changement climatique. Et la profession du capital-investissement est de plus en plus attentive aux risques environnementaux et sociaux associés aux entreprises dans lesquelles elle investit. La plupart des entreprises ont des programmes de développement durable,

et y sont soutenues par des actionnaires de long terme. L'idée que l'entreprise a la capacité et la responsabilité d'améliorer la société n'est plus une option mais un enjeu stratégique pour la plupart des grandes entreprises, mais aussi pour un nombre croissant de jeunes pousses. Le débat autour de la raison d'être passionne l'entreprise.

■ *La modification du Code civil témoignera donc d'un changement des mentalités ?*

**L. M. :** Elle entérinera une tendance de fond, mais elle n'est pas anecdotique. Elle signale la fin d'une conception du capitalisme qui a marqué les quarante dernières années, résumée par Milton Friedman en 1977: « *La seule responsabilité sociale de l'entreprise est de faire du profit.* » L'une des questions posées à l'actionnaire est: comment gérer une tension entre l'intérêt propre de l'entreprise et celui de l'actionnaire? Pour Citizen Capital, l'intérêt des porteurs de parts (investisseurs) de nos fonds est de chercher une performance sociale autant que financière.

■ *L'État doit-il envisager de faciliter l'accès au financement à tel ou tel statut d'entreprise ?*

**L. M. :** Non. Les entreprises à mission n'ont besoin ni d'un régime juridique spécifique, ni d'un cadre fiscal favorable. Leurs

modèles économiques ne justifient ni subvention ni financement particulier. Ce serait antinomique avec leur conviction que leur mission est un atout concurrentiel. Cela n'empêche pas certaines de promouvoir une fiscalité qui permettrait l'accélération de la transition écologique ou sociale, avec par exemple une TVA « responsable » sur les produits durables, la réparation ou le recyclage. L'entreprise à mission a en revanche besoin d'un cadre juridique optionnel, exprimé dans le rapport Notat-Senard, qui dise clairement ce qui ressortit à la compétence de leurs actionnaires: inscription de la mission dans les statuts, prise en compte dans la gouvernance, évaluation des avancées de la mission et reddition publique des engagements.

■ *Est-il utopique d'envisager qu'un jour les règles comptables recenseront dans les actifs les investissements les plus profitables à la collectivité? A contrario, le risque réputationnel devrait-il et peut-il être quantifié en termes de comptabilité?*

**Anne-France Bonnet:** Ces questions font référence à un débat qui a commencé avec la généralisation du bilan RSE. Depuis dix ans des voix s'élèvent pour intégrer des critères RSE dans les bilans comptables. Or la force de la comptabilité étant la partie double, si les actifs sont recensés, les passifs le sont également. Si les investissements les plus profitables à la collectivité sont recensés, les plus nuisibles devront l'être aussi. Une révolution, si ça s'applique à l'ensemble de l'économie... On en revient toujours à la question d'une évaluation normalisée et de la comparabilité, mais nous en sommes loin.

L'enjeu de l'entreprise à mission n'est pas l'émergence de règles comptables normalisées, mais une prise en compte singulière de l'utilité sociale. On retrouve le concept de « raison d'être » repris dans le projet de loi. L'enjeu est de favoriser et de valoriser les entreprises qui consacrent la création de valeur sociétale comme levier de performance, et qui engagent leur écosystème dans leur mission, en transparence. Leurs « actifs sociétaux », les effets sociaux positifs qu'elles cherchent par leur mission, sont pilotés par leurs organes de gouvernance et évalués par un tiers indépendant. Leurs « passifs sociétaux », limités pour préserver leur réputation, sont pilotés par leur démarche RSE, elle aussi évaluée par un tiers.

■ *Les objectifs sociaux ou environnementaux d'une entreprise ou son « objet social élargi » (OSE) sont-ils nécessairement compris dans le périmètre de sa « responsabilité » découlant de son activité?*

**Émery Jacquillat:** C'est revenir à la question: le seul objectif est-il le profit des actionnaires? On peut se la poser, au vu de l'étude Oxfam qui place les entreprises françaises en championnes du monde du dividende. Or les entreprises qui n'auront pas de bénéfices sociaux et environnementaux avérés n'auront bientôt plus de bénéfice économique. Les entreprises sont les plus puissants leviers de transformation de la société, à condition qu'elles contribuent au bien commun. C'est ce qu'attendent les citoyens, les consommateurs, les salariés, les trois étant souvent les mêmes personnes.

■ *Qu'est-ce qui distingue une entreprise à mission de l'économie sociale et solidaire?*

**É. J.:** Les entreprises à mission assument l'idée de faire du profit, mais elles pensent que leur responsabilité, leur objet

social, leur bénéfice, doivent être étendus aux enjeux sociaux et environnementaux, et tenir compte de l'ensemble des parties prenantes: on parle de RSE et d'OSE. Si une *société* (SA, SAS ou SARL) appartient à cent pour cent à ses actionnaires, une *entreprise* appartient à l'ensemble des parties prenantes. Pour n'en oublier aucune, nous utilisons l'acronyme de la Camif: clients, actionnaires, monde (territoire), intérieur (salariés), fournisseurs. Si vous enlevez l'une des cinq, l'entreprise disparaît. Les Anglo-Saxons appellent cela la « *triple bottom line, people, planet and profit* »: impact social, environnemental et économique positif. Les entreprises qui ont la certification *BCorp* ont répondu à des conditions exigeantes.

L'ESS répond à des besoins pour lesquels il n'y a pas de modèle économique évident. À la Camif, nous travaillons avec beaucoup de fournisseurs de l'ESS: des entreprises adaptées, des structures d'insertion, des Esat dont l'objet est exclusivement social: insérer des personnes éloignées de l'emploi, handicapées, etc. Leur métier (menuiserie, fabrication, restauration, jardinage...) est un moyen de remplir une mission d'intérêt général. L'ESS bénéficie de subventions, de commandes publiques. Ce n'est pas ce que demandent les entreprises à mission.

■ *Une entreprise à OSE est-elle nécessairement « codéterminée », avec une forte proportion d'administrateurs salariés?*

**É. J.:** La gouvernance d'une entreprise à mission a vocation à être ouverte aux parties prenantes, en particulier aux salariés. L'inscription de la mission dans l'objet social étendu figurant dans les statuts est déjà un engagement fort des actionnaires: celui de considérer l'intérêt propre de l'entreprise, qui n'est pas forcément le leur. Pour éviter les missions de pur habillage, il faut que l'entreprise adapte sa gouvernance, avec un objectif d'évaluation, soit au sein de l'organe de contrôle principal, soit par un conseil de mission, éventuellement composé de parties prenantes, comme l'ont mis en place Nutriset et la Camif, inspirés par les travaux de Mines ParisTech. Cela permet de passer de la simple affirmation d'une raison d'être à l'engagement responsable dans une mission.

■ *Un sondage Viavoice-HEC<sup>3</sup>, réalisé par Prophil, indique que 68 % des entreprises souhaitent un cadre juridique et fiscal pour les entreprises à mission: serait-ce la crainte du coût fiscal pour l'État qui le ferait renoncer à cette voie?*

**É. J.:** L'enquête montre l'intérêt pour un guide structurant dans la voie de l'entreprise à mission: un cadre qui protège, sécurise les dirigeants et pérennise le projet, mais un cadre exigeant, évitant qu'entreprise à mission devienne un terme galvaudé, comme RSE peut l'être parfois. Et un cadre valorisant, rendant plus visibles les entreprises qui contribuent activement au bien commun.

*Propos recueillis par J. W.-A.*

1. *Après la consultation sur le « Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises » (Pacte) et le rapport Notat-Senard, Citizen Capital a lancé avec la Camif, Mines Paris Tech et Nuova Vista, la « communauté des entreprises à mission » (<https://is.gd/qOtkz3>).*
2. *Label présent dans 52 pays regroupant 2 500 entreprises dont 35 en France, notamment Patagonia et Ben & Jerry's.*
3. *<https://prophil.eu/fr/enquete-centre-jeunes-dirigeants/>.*

## Vertu attractive

**L**a performance passera demain par l'affectation permanente d'une partie des ressources de l'entreprise à une cause de son secteur.

*Entretien avec Gonzague de Blignières, cofondateur avec Clara Gaymard de la société d'investissement Raise et du « Mouvement pour une économie bienveillante »*

■ *L'actionnariat connaît-il déjà en France une évolution dans le sens de la prise en considération des enjeux sociétaux ?*

**Gonzague de Blignières :** Oui, on constate une évolution positive, que cela concerne l'investissement coté ou non coté. Certains actionnaires commencent à être sensibilisés, nous sommes passés du stade du marketing à une prise de conscience de leur part. La société exige des entreprises qu'elles prennent toute leur part aux enjeux environnementaux et sociétaux majeurs. Il est impossible de s'en désintéresser. Les entreprises sont investies d'un rôle social, sociétal et environnemental en plus de leur rôle économique. Elles deviennent des acteurs du changement. Lorsque les actionnaires sont influents et majoritaires, ils ont une vraie responsabilité vis-à-vis de ces défis.

■ *L'État doit-il envisager de faciliter l'accès au financement à tel ou tel statut d'entreprise ?*

**G. de B. :** Pas nécessairement. Il doit éviter les classiques excès de la régulation. Mais le projet de « loi Pacte » et le rapport Notat-Senard vont dans le bon sens. Reconnaître que l'entreprise joue un rôle localement et participe au bien commun est essentiel.

■ *La modification du Code civil telle que suggérée par le rapport Notat-Senard est-elle de nature à affecter, dans un sens ou dans l'autre, l'attractivité des entreprises françaises auprès des investisseurs internationaux ?*

**G. de B. :** Elle ne change en rien leur attractivité mais permet à la France de se rapprocher des économies les plus modernes, où l'entreprise a des responsabilités sociétales et ne vise pas uniquement la rentabilité. C'est une conception qui a déjà séduit les États-Unis ou le Royaume-Uni. Elle ne peut que renforcer

l'attractivité des entreprises, qui réconcilient et réarticulent leurs affaires avec leur engagement au profit de tous. C'est ce qui nous a poussés à lancer le Mouvement pour une économie bienveillante, Clara Gaymard et moi, il y a quelques semaines. Nous sommes convaincus qu'une entreprise qui affecte de façon automatique et permanente une partie de ses ressources économiques en faveur d'une cause de son secteur, en y associant ses salariés, est plus performante. C'est un facteur de compétitivité autant que de pérennité.

■ *Est-il utopique d'envisager qu'un jour les règles comptables recenseront dans les actifs les investissements les plus profitables à la collectivité ?*

**G. de B. :** Pour le moment c'est difficile, il y a des réticences à inclure dans les règles comptables des éléments qualitatifs. En revanche, la réflexion est grandissante sur les règles extracomptables, et l'essor ces dernières années des rapports financiers sur la gouvernance sociale et environnementale montre qu'on se tourne vers une alliance de l'économique, du social et de l'environnemental. Le statut d'entreprise à mission, sur la base du volontariat, permettra aux entreprises qui le souhaitent de vulgariser le dialogue social autour de leur « raison d'être », puis peut-être d'introduire des évaluations sortant du tout-financier.

■ *A contrario, le risque réputationnel devrait-il et peut-il être quantifié en termes de comptabilité ?*

**G. de B. :** Le risque réputationnel a toujours été essentiel pour une entreprise, mais il se mesure plus au regard de son chiffre d'affaires qu'en termes de comptabilité.

■ *Faut-il adapter la fiscalité aux spécificités des entreprises à mission ? Par exemple en tenant compte de l'impact sur le résultat, donc la matière taxable, des provisions pour financer des programmes de recherche ?*

**G. de B. :** Je ne suis pas spécialiste des questions fiscales, mais prendre en compte l'impact global des entités économiques viendra tôt ou tard.

*Propos recueillis par J. W.-A.*

1. [www.raise.co](http://www.raise.co) ; [www.mouvementeconomiebienveillante.com](http://www.mouvementeconomiebienveillante.com).

## Responsable et solidaire

**L'**investissement socialement responsable doit prospérer sans marginaliser le financement émergent des projets là où l'État est défaillant.

*Entretien avec Éva Sadoun, cofondatrice de la plateforme d'investissement participatif Lita.co<sup>1</sup>*

■ *L'actionnariat connaît-il en France une évolution dans le sens de la prise en considération des enjeux sociétaux ?*

**Éva Sadoun :** Oui, et Lita.co est une expression de cette évolution, car il y a une volonté des particuliers de reprendre le pouvoir sur leur argent et leur épargne. La croissance de la finance solidaire le prouve, avec, selon le dernier baromètre Finansol<sup>2</sup> (qui labellise les produits finançant les investissements solidaires), 13 milliards d'encours en finance solidaire et un milliard collecté en 2016. Cela représente 0,2 % du patrimoine français, un chiffre encore faible mais amené à croître. Côté

investissements socialement responsables, les chiffres avoisinent 140 milliards en 2017. Qu'il s'agisse d'actionnariat coté ou non coté, les particuliers manifestent le souhait de prendre en compte les enjeux sociétaux et environnementaux. Ils veulent être sûrs que leur argent financera l'économie, ne détruira pas la planète et sera en adéquation avec leurs valeurs sociales.

■ *Quelle est la typologie de cet actionnariat ?*

**E. S. :** Il est assez divers. Il a entre 30 et 80 ans, et dans 80 % des cas il découvre les produits d'épargne solidaire. Il compte aussi bien des anciens assujettis à l'ISF que des « millennials » qui ne veulent plus passer par les banques et souhaitent être acteurs de leur épargne.

■ *Vous avez parlé d'« actionnariat bienveillant ». Y a-t-il dans le rapport Notat-Senard des mesures propres à l'encourager ?*

**E. S. :** Ce rapport souligne l'intérêt du financement responsable,

catalyseur de l'économie sociale d'intérêt général, il vise à encourager un investissement socialement responsable, pour conduire les entreprises cotées vers de meilleures pratiques. Il y a une deuxième famille du financement responsable, regroupée sous la finance solidaire, qui mérite aussi d'être, car elle permet de financer les secteurs marqués par des défaillances de l'État, comme l'insertion ou le logement. Il appartient au gouvernement d'agir dans ce sens, or il a encore un point de vue très institutionnel sur l'épargne solidaire, alors que les deux logiques devraient être encouragées.

■ *Le financement participatif répond-il particulièrement au positionnement d'entreprises à « objectifs sociaux ou environnementaux » ou à mission ?*

**E. S. :** Il y répond totalement, car les particuliers se sont désintéressés de la finance, ils la comprennent trop peu. Du fait de la financiarisation, moins de dix pour cent des transactions financières sont dirigées vers l'économie réelle. Le financement participatif offre une traçabilité en termes d'impacts sur l'emploi, par exemple. Cela rend la finance transparente et la simplifie.

## Mission entreprise

**L'**entreprise n'est qu'un des acteurs de la société. Ce n'est pas d'aujourd'hui qu'elle se préoccupe de l'intérêt général, mais elle n'a pas à l'assurer seule.

*Entretien avec Pierre-Yves Gomez, directeur de l'Institut français de gouvernement des entreprises à l'EM Lyon Business School*

■ *Retoucher le Code civil comme pourrait le faire le projet de loi Pacte ambitionne-t-il de résoudre une difficulté proprement française à considérer qu'une entreprise peut contribuer à des enjeux sociétaux tout en faisant du profit ?*

**Pierre-Yves Gomez :** Il ne s'agit pas d'une difficulté proprement française. Si on ne peut pas conjuguer des enjeux sociétaux avec le fait de faire du profit, c'est tout le capitalisme que l'on discrédite, puisque cela voudrait dire qu'on peut faire du profit en étant indifférent aux conséquences sociétales. Peu de gens défendraient une telle idée, parmi les jeunes générations, mais aussi parmi les anciennes, car depuis toujours les chefs d'entreprise responsables et compétents ont été conscients des enjeux sociétaux de leurs activités. C'est aussi vieux que le paternalisme. Et depuis toujours les défenseurs du capitalisme eux-mêmes ont expliqué que la somme des intérêts privés contribuait à l'intérêt collectif. Je ne vois donc pas ce qui légitime aujourd'hui tant d'agitation sur une question qui tient du bon sens.

■ *Inscrire la mission dans les statuts d'une entreprise suffit-il à changer les comportements ?*

**P.-Y. G. :** Aucune loi ne remplace l'évolution des mentalités. Mais la loi est nécessaire quand il faut rappeler les pratiques correctes face à l'effritement individualiste d'une société. Si j'avais une prévention contre l'inscription d'une mission dans les statuts, ce ne serait pas sur le contenu d'une mission, plutôt sur le fait qu'on semble découvrir que faire de la stratégie de manière correcte implique un but, une mission. N'importe quel stratège vous dira que sans mission il est très difficile d'associer un objectif à une stratégie. Ce qui est agaçant dans

■ *Ce mode de financement séduit-il des investisseurs qui privilégiaient l'assurance vie et le livret A ?*

**E. S. :** Oui, la France est championne en assurance vie et en livret A, qui absorbent la grosse majorité de l'épargne. Elle craint les placements volatils et opaques. Aujourd'hui, les épargnants se voient offrir la possibilité de comprendre où va leur argent, sa finalité en termes de création de valeur sociale. Cela crée une nouvelle catégorie d'investisseurs durables, or l'entreprise de demain, c'est l'entreprise durable. Cela dit, il faudrait combiner l'approche directe et l'approche rassurante de l'assurance vie. C'est pourquoi Lita a engagé une démarche d'accréditation auprès de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR, Banque de France), pour distribuer des produits d'assurance vie solidaire.

*Propos recueillis par J. W.-A.*

1. *Marque de la société 1001Pact, <https://fr.lita.co/fr>*

2. *<https://www.finansol.org>*

les discussions juridiques actuelles, c'est la méconnaissance de la réalité de l'entreprise. Oui, la plupart des entreprises considèrent qu'elles ont une mission et sont fières de l'assumer. Inscrire son existence dans le Code civil, pourquoi pas. Cela ne changera pas grand-chose mais aura le mérite d'offrir à certaines entreprises la possibilité de se différencier de leurs concurrents en se fixant une mission sociale susceptible de leur gagner l'intérêt du public donc des clients...

■ *Y a-t-il matière à redouter « comme avec le principe de précaution » des « intentions louables qui débouchent sur une catastrophe économique et juridique »<sup>1</sup> ?*

**P.-Y. G. :** Dès qu'on rappelle des règles de vie commune qui concernent autant les particuliers que les entreprises, il y a toujours des personnes qui s'inquiètent ou qui crient à la mort de la liberté. Restons sérieux. Ce n'est pas l'ajout de la possibilité de se donner une mission qui va changer grand-chose à la vie des entreprises, ni au monde des affaires.

■ *La prise en compte de l'intérêt de parties prenantes extérieures ouvre-t-elle la voie à de nouveaux contentieux, avec des intérêts opposables aux salariés comme à l'actionnaire ?*

**P.-Y. G. :** Question compliquée, car une chose est de considérer qu'il faut tenir compte des parties prenantes, une autre est de définir le périmètre de cette responsabilité. Notamment parce qu'elle peut ouvrir à d'innombrables contentieux. Mon point de vue est qu'il vaut mieux associer les parties prenantes à la décision de l'entreprise en les responsabilisant, que de les placer en situation de ne pouvoir que critiquer après coup les décisions prises. Cela implique des changements dans la gouvernance, plutôt que dans le périmètre de la responsabilité des entreprises.

■ *Une entreprise à objet social élargi serait-elle nécessairement « codéterminée », avec une forte proportion d'administrateurs salariés ?*

**P.-Y. G. :** Non, on peut imaginer aussi une entreprise qui intègre à son conseil d'administration des représentants de la société civile. Par exemple au conseil d'une entreprise pharmaceutique un

représentant de la Sécurité sociale (qui finance les médicaments) ou de l'Ordre des médecins (qui les prescrivent). Les salariés ne sont qu'une partie prenante, même si elle est décisive, puisque ce sont eux qui créent la valeur économique par leur travail.

■ *Dans l'entreprise « objet d'intérêt collectif » (rapport Notat-Senard), le statut du chef d'entreprise devrait-il être redéfini, non plus par sa seule relation aux actionnaires en tant que mandataire social, mais aussi par sa relation aux salariés ?*

**P.-Y. G. :** Le statut du chef d'entreprise n'a jamais été lié aux seuls actionnaires. D'autant qu'il n'est pas toujours mandataire social, et qu'il peut être lui-même un salarié. J'espère que la plupart des chefs d'entreprise ne se sentent pas liés aux seuls actionnaires et qu'ils sont aussi responsables devant leurs collaborateurs (c'est ce à quoi les invitent le droit du travail et le droit social), de leur environnement ou du territoire où travaille l'entreprise. Je rencontre beaucoup d'entrepreneurs de ce type-là, et je m'étonne quand on réduit un chef d'entreprise à une marionnette des actionnaires. Le travail de l'entrepreneur est plus noble et plus intéressant que cela !

■ *La loi pourrait-elle temporiser le pouvoir parfois excessif des actionnaires ?*

**P.-Y. G. :** Je ne crois pas qu'il y aura des initiatives en ce sens. Lors de mon audition par la commission Notat-Senard, j'ai insisté sur ce point: il y a un pouvoir excessif et illégitime des actionnaires lorsqu'ils ne jouent pas leur rôle, qui consiste à assumer la pérennité de l'entreprise. Lorsque l'action d'une entreprise cotée est détenue en moyenne onze secondes, comme c'est le cas aujourd'hui, on peut douter que les détenteurs de ces actions soient des actionnaires au sens initial du terme. Or le système capitaliste a été fondé sur l'idée d'une responsabilité des actionnaires vis-à-vis de l'entreprise, parce qu'ils prennent un risque, et un seul: celui de ne pas être rémunérés en fin d'année s'il n'y a pas de résultat.

Un actionnaire qui ne reste pas assez longtemps dans l'entreprise pour s'intéresser à son destin ne joue pas son rôle. C'est pourquoi il faut faire entrer d'autres parties prenantes dans la gouvernance, à commencer par les salariés. Ce qui pose aussi, soit dit en passant, d'énormes problèmes.

## Étincelle créatrice

**L**a raison d'être de l'entreprise ne se décide pas par décret. Non plus que sa mission. Elle vient de la vision du fondateur qui se transmet aux successeurs. Sa force réside dans sa plasticité, sa résonance avec l'époque. Et dans le fait de s'incarner.

Raison d'être, mission... L'entreprise serait-elle entrée, avec le rapport Nota-Senard, dans une nouvelle ère, celle du sens – celle de l'âme n'est pas pour l'heure suggérée –, alors qu'hier elle semblait avoir pour unique horizon la rentabilité au service de la performance? Ce serait aller un peu vite, la longévité de nombre d'entreprises témoignant de la présence de sens, sans lequel elles n'auraient pas eu de raison de survivre. Il est vrai qu'une définition *essentialiste* de la raison d'être ou finalité de l'entreprise a longtemps prévalu, depuis l'article « *The nature of the firm* » écrit par l'économiste Ronald Coase<sup>1</sup> dans *Economica*

■ *Les entreprises familiales sont-elles plus disposées à devenir des entreprises à mission que les groupes cotés ?*

**P.-Y. G. :** Elles ont en elles-mêmes le sens d'une mission, ne serait-ce que parce que c'est elle qui fait la cohésion du bloc familial détenteur du capital. Lorsque la famille se disloque, c'est souvent parce qu'il y a désaccord sur la mission de l'entreprise. Cela dit, je ne pense pas que beaucoup d'entre elles exerceraient cette option facultative.

■ *L'entreprise, objet d'intérêt collectif : est-ce la voie de la démocratie sociale ?*

**P.-Y. G. :** Ce genre d'entreprise existe depuis longtemps. Ce sont les mutuelles ou les coopératives. On est en train de redécouvrir la roue... Comme le montre l'histoire, même pour les entreprises d'économie sociale qui se sont dotées très vite d'un objet d'intérêt collectif, la démocratie sociale n'est pas si simple, elle nécessite des structures de gouvernance complexes qui doivent toujours être renouvelées.

■ *Où placer le curseur de la réalisation de l'intérêt général par l'entreprise ?*

**P.-Y. G. :** L'entreprise est un acteur de la société comme les autres, à ceci près qu'elle détient le pouvoir économique de produire, avec ce que cela signifie en termes d'emplois, mais aussi de consommation de ressources et d'effets sur l'environnement. Dans une société connectée, on ne peut pas imaginer que l'entreprise ne participe pas au développement, au bien-être, mais aussi à la pérennité de la société.

Pour autant, il est important que l'entreprise ne reste qu'un des acteurs de la société et qu'on ne lui demande pas d'assurer à elle seule l'intérêt général. Ce serait un grand danger pour une société libre et démocratique. Il nous faut des entreprises responsables, participant à la société, mais qui ne se confondent pas avec elle. C'est pourquoi, contrairement à la tendance actuelle, il est très important de maintenir les lieux du dialogue social: parce que c'est une manière pour l'entreprise de trouver sa juste place et les limites de sa responsabilité, en étant en dialogue avec d'autres acteurs de la société.

*Propos recueillis par J. W.-A.*

1. « *Les Arvernes* » in la Tribune du 31 mars 2018, <https://is.gd/50b7zP>.

en 1937. Il y explique que l'entreprise a été créée pour réduire les coûts, en temps et en argent, « *de transaction* » (recherche de compétences, de main-d'œuvre...), en évitant de faire appel au marché pour solliciter des prestations spécifiques. L'entreprise est donc le lieu qui regroupe des salariés pour produire avec des coûts moins élevés à divers maillons de la chaîne de valeur: production, marketing, finance, juridique, logistique, commercial... La fonction crée l'organe.

Avançons une deuxième définition, existentialiste, pour enrichir de son souffle humain la première, par trop réductrice. Elle prend sa source dans l'étincelle créatrice du fondateur, le moment où surgit l'idée, le concept révolutionnaire qui sépare le temps en un avant et un après. Il y a un avant et un après Henri Nestlé, Coco Chanel, Armand Peugeot, Steve Jobs, Marck Zuckerberg... Leur fulgurance fonde la singularité de

leur entreprise et le sillon qu'ils ont tracé est creusé par leurs successeurs. Cette étincelle peut avoir pour origine une rébellion contre le monde, une frustration contre un marché imparfait, une ambition humanitaire, une anticipation, la sérendipité... « Ça ne marchera jamais », leur dit-on. Certains se voient confier une mission, d'autres la créent, la provoquent, mais tous ont la même foi, que résume ce triptyque : lancer un *défi* au monde par leur vision, avec pour *dessein* de le transformer en contribuant au mieux-être, et pour *destin* de le prolonger. Les entrepreneurs, ça ose tout, c'est à cela qu'on les reconnaît<sup>2</sup>. Il est autant de raisons d'être de l'entreprise que d'entreprises qui témoignent de la créativité humaine et de l'enthousiasme de participer à une œuvre collective.

### Raisons d'être, de croire et d'espérer

« *Inventer un aliment complet, un aliment parfait* » pour sauver la vie des bébés sous-alimentés de l'Europe du XIX<sup>e</sup> siècle. On ne parle pas encore de mission sociale quand, diplômé de pharmacie en 1839, Henri Nestlé ouvre un laboratoire de chimie, d'où sort la future « *Farine lactée Nestlé* », une farine pour nourrissons à base de lait de vache et de pain grillé. Destinée aux enfants âgés de quelques mois et non aux nourrissons, la farine lactée ne dépasse guère la clientèle locale. Jusqu'en septembre 1867, quand elle est donnée à un bébé de quinze jours qui assimile mal le lait maternel et toute autre nourriture. Il guérit grâce à elle. Sur les boîtes de lait Nestlé et toutes les marques du groupe figure le logo, un nid : *Nestlé* signifie « petit nid » en allemand et « se blottir », « se nicher » en anglais. L'entreprise continue de tracer le sillon ouvert par le fondateur, et sa raison d'être, qu'atteste le slogan « *Good food, good life* ».

Julius Maggi est meunier à Kemptall (Suisse) depuis 1869 quand son ami le docteur Fridolin Schuler, inspecteur fédéral en chef des fabriques et conseiller de la Société suisse d'utilité publique, s'inquiète des conditions d'existence des ouvriers et de l'insuffisance de leur alimentation. La révolution industrielle, synonyme d'exode rural, engendre une autre révolution, l'abandon des comportements alimentaires fondés sur l'autoconsommation. Les paysans deviennent ouvriers et les femmes quittent elles aussi la ferme pour l'usine. La malnutrition frappe les foyers les plus modestes où les mères consacrent moins de temps à cuisiner. Nous sommes en 1882 et la Société suisse d'utilité publique adopte une « *résolution pour améliorer l'alimentation des ouvriers de fabriques, en remédiant à son insuffisance et à ses défauts* » et recommande, à la suite de Fridolin Schuler, l'utilisation des légumineuses, en raison de leur haute valeur nutritive. Et c'est vers Julius Maggi, le plus important des minotiers suisses, qu'elle se tourne. Le 19 novembre 1884 est signée une convention avec Maggi aux termes de laquelle la Société suisse d'utilité publique patronne durant trois ans la nouvelle invention. Les « *farines de légumineuses Maggi* » servent de bases à des soupes nourrissantes,

rapides à préparer et peu onéreuses. La société Maggi et Cie, créée en 1886, a pour finalité la « *fabrication et commerce de produits alimentaires et populaires, de spécialités et de produits médicaux* ». Les produits instantanés viennent de naître.

Isaac Carasso, homme d'affaires négociant en huile d'olive, en Espagne, depuis 1916, s'inquiète de la santé des jeunes enfants. Nous sommes au lendemain de la Première Guerre mondiale, les enfants souffrent d'affections intestinales en raison des mauvaises conditions d'hygiène et du climat chaud. Il entend parler par des amis médecins des bienfaits d'un produit dénommé « *yoghourt* » originaire des Balkans. Grâce aux travaux d'Elie Metchnikoff, directeur de l'Institut Pasteur, qui confèrent au produit des vertus curatives dont celle de retarder le vieillissement, Isaac Carasso introduit des ferments lactiques. Le yaourt aura pour nom Danone, surnom de son fils Danon (Daniel en catalan).

La contribution sociétale, qui pas plus que la notion de bien commun n'est écrite alors dans aucun texte de loi, anime également les coopératives et mutuelles, dont on parle comme d'une « troisième voie » ; elles intègrent l'utilité sociale dans le rôle de l'entreprise dès le début du XX<sup>e</sup> siècle, époque où émerge le statut propre aux mutuelles. La Maif, aujourd'hui « *assureur militant* », l'est en fait depuis sa fondation en 1934, comme l'atteste le propos d'un de ses fondateurs, Edmond Proust, instituteur : « *C'est pour mener, sur le front social, avec nos modestes moyens, la lutte contre le monstre capitaliste, que nous avons fondé la Maaif... Nous affirmons que notre volonté d'émancipation, la netteté de nos tendances anticapitalistes, et le caractère révolutionnaire de notre initiative basée sur l'esprit solidariste des camarades pensant comme nous, furent les causes déterminantes de notre succès* ».<sup>3</sup>

Encore un exemple. C'est à deux visionnaires de la philanthropie, Delessert et La Rochefoucauld-Liancourt, qu'on doit la création en 1818, de la Caisse d'épargne. Ils la destinent aux travailleurs modestes, comblant un vide dans le paysage bancaire français qui était réservé aux élites, en développant une épargne populaire grâce à un produit nouveau, le livret d'épargne...

Les Nestlé et les Danone ont-ils aujourd'hui la même raison d'être que celle inscrite dans les mentalités par leur fondateur plutôt que dans des textes de loi ? Elle s'est enrichie, légitimée par les enjeux nouveaux. Les modalités évoluent, la finalité demeure. Elle sera d'autant plus pérenne que la *raison d'être* de l'entreprise sera incarnée par les salariés, forts de leur *raison d'y être*.

J. W.-A.

1. Ronald Coase a reçu le prix Nobel d'économie en 1991 pour l'ensemble de sa réflexion sur la théorie des coûts de transaction.

2. Paraphrase d'une réplique des Tontons flingueurs, dialogues de Michel Audiard.

3. Guide de la Maaif 1937. À l'époque la Maaif avait deux « a » : Mutuelle assurance automobile des instituteurs de France.

---

#### Bulletin de l'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation

251, boulevard Pereire, 75017 Paris – Directeur de la publication : Richard Panquiaux – Éditeur : Trademark Ride, 93, rue de la Santé, 75013 Paris (01 45 89 67 36, jwa@tmride.fr) – Rédacteur en chef : Jean Watin-Augouard – Secrétaire général de la rédaction et contact : François Ehrard (01 45 00 93 88, francois.ehrard@ilec.asso.fr) – Maquette et mise en pages : Graph'i Page (vidalie@orange.fr) – Imprimé par : SB Graphic, 38, rue Gay-Lussac, ZI de Mitry-Compans, 77290 Mitry-Mory – ISSN : 1271-6200 – Dépôt légal : à parution – Reproduction interdite sauf accord spécial