

Compte-rendu du Groupe de Travail Reporting RSE

Mardi 26 janvier 2021

1^{ère} séance du cycle « Sociétés à mission : vers une gouvernance responsable »
Focus Environnement

Sous la Présidence de : Christine PROUIN (LA FRANCAISE DES JEUX)
Gérard SCHOUN (DESTINATION 26 000)

LISTE DES PARTICIPANTS

[Liste des participants](#)

I. CADRAGE ET DÉFINITION

1. FOCUS LÉGISLATIF SUR LA RAISON D'ÊTRE ET LES SOCIÉTÉS À MISSION

Patricia SAVIN,
Présidente d'ORÉE et avocate associée chez DS Avocat

[Support de présentation](#)

CONTEXTE

Rapport Notat-Senard, 2018 :

- **Un constat** : l'image de l'entreprise est dépréciée, elle est perçue « *comme faisant partie des problèmes sociaux et environnementaux posés à nos contemporains* »
- **Une conviction** : « *l'entreprise a une raison d'être et contribue à un intérêt collectif* »
- **Une solution** : la création d'outils juridiques permettant une prise en compte volontaire des enjeux sociaux et environnementaux par les entreprises.

Ce rapport aboutit à la loi PACTE¹ qui pose 3 principes :

1. Consécration de la notion « d'intérêt social » et prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux ;
2. Introduction de la notion de « raison d'être » ;
3. Introduction de la notion de « société à mission ».

¹ Loi n°2019-486 du 22 mai 2019, relative à la croissance et la transformation des entreprises,

LA RAISON D'ÊTRE DES ENTREPRISES

La raison d'être est définie par le Conseil d'État comme « *un dessein, une ambition, ou toute autre considération générale tenant à l'affirmation de ses valeurs ou de ses préoccupations de long terme* » (CE, avis n° 394599-395021, 14 juin 2019)

Exemples de raison d'être d'entreprises :

Covivio : « Construire du bien-être et des liens durables » ;
 Décathlon : « Le sport partout, pour tous » ;
 Google : « Rendre les informations accessibles et utiles à tous ».



Objet social	Intérêt social	Raison d'être
<ul style="list-style-type: none"> • « Le champ des actes possibles de la société » • « La nature de l'activité que la société déploie » 	<ul style="list-style-type: none"> • Composante essentielle de la société, • Intérêt pour la société à avoir une viabilité économique, et ne pas faire faillite 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambition que les fondateurs de la société proposent de poursuivre • Composante facultative qui ne contredit pas l'intérêt social mais que l'activité de la société doit contribuer à satisfaire

Les modalités d'adoption d'une raison d'être

Toute société peut se doter d'une raison d'être. La traduction d'une raison d'être peut se faire :

- Dans les statuts, dès la naissance ou au cours de la vie de la société
- Hors statuts, par déclaration

Quelles sanctions en cas de non-respect de sa raison d'être ?

- Si la raison d'être figure dans les statuts, elle véhicule un engagement et une obligation à s'y conformer. Une violation de la raison d'être pourrait donc causer une révocation du dirigeant par les associés.
- Si la raison d'être ne figure pas dans les statuts, son non-respect portera une atteinte non négligeable à son image de marque.

LES SOCIÉTÉS À MISSION

Une société à mission est définie comme « *une entreprise constituée par des associés qui stipulent, dans leur contrat de société, une mission sociale, scientifique ou environnementale qu'ils assignent à leur société, en plus de leur objectif de profit. Le but est donc de verrouiller la mission d'une entreprise sur un objectif de long terme inscrit dans ses statuts.* »

Les conditions d'acquisition de la qualité de société à mission

L'article L. 210-10 du Code de commerce prévoit plusieurs conditions pour être société à mission :

- **Contenu statutaire :** les statuts de la société doivent mentionner :
 - Une raison d'être au sens de l'article 1835 du Code civil ;
 - Un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité, au sens de l'article 1833 du Code civil ;
 - Les modalités du suivi de l'exécution de la mission par un comité de mission, interne à la société.
- **Déclaration au RCS :** la société déclare sa qualité de société à mission au greffier du tribunal de commerce ;
- **Suivi de l'exécution de la mission :** la société doit mettre en place des modalités de suivi de l'exécution de la mission par un organisme tiers indépendant, externe à la société.

Quels bénéfices ?

- Donner du sens aux activités de l'entreprise en fédérant les équipes autour d'une ambition commune (actionnaires, salariés, partenaires etc.) ;
- Améliorer l'image de marque de l'entreprise et la marque employeur en mettant en avant la raison d'être de l'entreprise auprès des parties prenantes ;
- Collaborer avec une pluralité d'acteurs dans le domaine de la mission que l'entreprise s'est fixée ;
- Améliorer la performance économique de l'entreprise grâce à l'innovation ;
- Se protéger contre les rachats hostiles.

Quelles sanctions ?

Le non-respect des conditions précédemment mentionnées entraîne la perte de la qualité de société à mission.

SYNTHÈSE

Raison d'être	Société à mission
<p>Toute société <u>peut</u> se doter d'une raison d'être ;</p> <p>La raison d'être peut ou non figurer dans les statuts ;</p> <p>La violation de la raison d'être, notamment si celle-ci est prévue dans les statuts, devrait pouvoir entraîner la révocation du dirigeant par les associés, voire la mise en cause de sa responsabilité civile par des tiers.</p>	<p>Il ne s'agit pas d'une nouvelle forme de société ;</p> <p>Toute société peut devenir société à mission ;</p> <p>Plusieurs conditions doivent être remplies, notamment les statuts <u>doivent</u> mentionner une raison d'être ;</p> <p>Le non-respect d'une des conditions entraîne le retrait de la qualité de société à mission.</p>

2. TEMPS D'ÉCHANGE

Une entreprise qui se dote seulement d'une raison d'être hors statut est un indice de soutenabilité assez faible, y a-t-il un risque à cet égard ?

Il faut y aller par étapes. Ne serait-ce que se réunir avec ses parties prenantes pour dire que leur raison d'être ne se réduit pas seulement au profit constitue déjà une grande avancée. Tout dépend de la culture de l'entreprise, mais ne pas imposer directement une raison d'être pour l'ajouter dans les statuts permet de fédérer tout le monde. Les plus réticents seront plus enclins à adopter une raison d'être d'abord hors statut, ce qui est un premier pas en avant. Puis, plus tard, cette raison d'être pourra être inscrite dans les statuts de l'entreprise après un travail de fédération des équipes. Pourquoi pas, ensuite devenir société à mission ?

Quelle est la résonance au niveau international de la raison d'être et des sociétés à mission ? Y a-t-il un contexte réglementaire équivalent ?

Il existe des démarches similaires à l'international : par exemple, la notion de société à mission en France s'est inspirée des *Benefit Company* aux Etats-Unis.

Il y a également des réflexions sur le sujet en Angleterre, en Hollande ou en Italie.

Le label « B Corp » s'inscrit dans la même démarche mais avec un cadre différent, ni légal ni réglementaire, contrairement à la raison d'être ou les sociétés à mission.

La société à mission semble établir une conviction et un engagement beaucoup plus fort que la seule raison d'être. Aussi, pourquoi se contenter de la seule raison d'être ?

Cela dépend de la maturité de l'entreprise. Une entreprise déjà dans une logique d'impact positif sur un plan sociétal et/ou environnemental se tournera directement vers la société à mission (en passant par la définition de sa raison d'être). Pour d'autres entreprises, la raison d'être constitue déjà une première étape importante.

Pour des entreprises internationales, seules les filiales françaises peuvent avoir une raison d'être ?

Cela dépend de la maison mère et de la règle juridique dont elle dépend. Si elle est française, elle pourra se doter d'une raison d'être, sinon cela dépend de la règle juridique applicable. Dans tous les cas, les filiales françaises peuvent se doter d'une raison d'être et devenir société à mission.

II. TRAVAUX ACADEMIQUES

1. POINT « PHILOSOPHIQUE » ET SÉMANTIQUE

Gérard SCHOUN,

Co-président du GT Reporting RSE et Fondateur de Destination 26 000

[Support de présentation](#)

« Raison »	« Être »
Renvoie à une approche rationnelle, que l'on peut clarifier et partager. Un partage qui n'est pas forcément destiné à obtenir l'adhésion, mais qui a le mérite de la transparence et l'obligation de rendre des comptes.	« L'existence précède l'essence. » (Jean-Paul Sartre), toute personne est fondamentalement libre de ses choix. Mais on ne devient véritablement soi que dans le regard des autres.

Un problème sémantique

Le terme de « mission » de même que ceux de « Raison d'être », « vision », « stratégie » sont des souvent utilisés dans la pratique et la littérature managériale.

Le terme de « mission » désigne alors généralement ce que l'entreprise fait pour créer de la valeur.

La « mission » dans la « société à mission », associée à la « raison d'être », a un autre sens. Elle fait référence à la raison pour laquelle l'entreprise existe au-delà du profit et l'amène à s'interroger sur sa contribution à la société.

La « vision » désigne la ligne d'arrivée, et pour la rejoindre il faut un travail orienté par la « stratégie ». Sans vision, le projet d'entreprise souffrira d'un manque de sens. Sans raison d'être, il y aura un problème de légitimité.

2. SOCIÉTÉS À MISSION, UN NOUVEAU MODÈLE D'ENTREPRISE

Caroline ALAZARD,

Co-fondatrice et Présidente

Newmeric

[Support de présentation](#)

Ressources documentaires : Kevin LEVILLAIN, Les Entreprises à mission - Un modèle de gouvernance pour l'innovation, Paris, Vuibert, 2017.

L'ambition de l'entreprise à mission :

- Allier recherche de profitabilité et poursuite d'une mission d'intérêt collectif ;

- Engager les actionnaires sur la mission de l'entreprise et pérenniser la capacité d'y répondre dans la durée ;
- S'engager et engager ses parties prenantes dans son projet de contribution.

Caractériser la mission

La mission est une finalité collective.

Ce n'est pas une stratégie (encore moins une stratégie RSE) mais plutôt une boussole stratégique. C'est aussi un engagement de l'entreprise qui doit se traduire par l'évaluation de sa mise en œuvre, mais n'est pas l'ensemble de critères d'évaluation des résultats.

Les enjeux de l'entreprise à mission

Dans un contexte d'incertitude radicale (innovation intensive, défis sociaux et environnementaux...), l'enjeu de la société à mission est d'encadrer l'activité de l'entreprise, de plus en plus tournée vers l'inconnu, et engager les parties prenantes.

La recherche académique et les travaux de Kevin Levillain modélisent les sociétés à mission comme un engagement sur des propriétés désirables de l'action collective, portant simultanément sur les savoirs et les objets encore inconnus à concevoir collectivement et sur les relations et les partages à réaliser entre les parties prenantes pour le projet collectif.

Et la donnée dans tout ça ?

Nous sommes dans un contexte d'économie fondée sur les données. Elles sont nécessaires à l'économie circulaire, l'impact management etc. Or, les données sont surtout utilisées pour maximiser les profits. Il peut y avoir problème de cohérence pour les entreprises à mission, si la data n'est pas mise au cœur de la stratégie, en accord avec la mission. L'entreprise qui se prive de la donnée dans le déploiement de sa mission peut être moins performante.

3. LES BÉNÉFICES CONSTATÉS POUR DES SOCIÉTÉS ENGAGÉES SUR LA RAISON D'ÊTRE

Gérard SCHOUN,
Co-président du GT Reporting RSE et Fondateur de Destination 26 000

[Support de présentation](#)

D'après les résultats de l'étude de McKinsey réalisée auprès de 1 214 managers et employés aux USA en octobre 2019, 44% des sondés pensent que la raison d'être de leur société est activée, et qu'elle est alignée avec leurs propres valeurs.

Or, l'étude constate que ces 44% sont des collaborateurs plus fidèles, plus engagés et plus désireux de faire la promotion de leur entreprise. Ils sont également plus susceptibles de déclarer que la raison d'être de leur entreprise a un impact positif sur les clients, les collaborateurs, l'organisation et plus largement la société.

Cette étude montre l'impact d'une raison d'être pertinente sur le taux d'engagement des collaborateurs.

La raison d'être permet de répondre à des questions essentielles : Qui voulons-nous être ? Quelles valeurs voulons-nous partager ? etc. C'est un outil pour vivre dans ce monde volatile, incertain, complexe et ambigu.

[Consulter le baromètre des sociétés à mission, par la Communauté des Entreprises à Mission](#)

III. RETOUR D'EXPÉRIENCE DES ENTREPRISES

RETOUR D'EXPÉRIENCE D'UNE ENTREPRISE AYANT CONSTRUIT SA RAISON D'ÊTRE

Jean-Éric FOURNIER,
Directeur du Développement durable
Covivio

[Support de présentation](#)

La réflexion de Covivio autour de la raison d'être est notamment partie du constat suivant :

- **51%** des Français considèrent qu'une entreprise doit être utile pour la société dans son ensemble ;
- **63%** des *millenials* considèrent que le premier but d'une entreprise est « d'améliorer la société » (vs. « générer du profit »), et déterminent de plus en plus leur choix en fonction de cette priorité.

Le projet de raison d'être est initié mi-avril 2019, peu avant la promulgation de la loi PACTE (mai 2019). Covivio souhaitait embarquer dans cette démarche l'ensemble des activités de l'entreprise, via une méthode très participative (groupes de travail européens, ateliers, entretiens etc.) afin d'impliquer toutes les dimensions stratégiques (marketing RH, RSE, commerciale etc.) de l'entreprise.

La raison d'être de Covivio est exprimée en décembre 2019 :

« Construire du bien-être et des liens durables »

Cette raison d'être a permis à l'entreprise de :

- Matérialiser la contribution de l'entreprise aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux ;
- Fédérer salariés et parties prenantes autour d'un projet commun ;
- Donner un cadre aux politiques de l'entreprise ;
- Renforcer son image.

Cette raison d'être se traduit par des engagements concrets et une politique développement durable développée selon 4 axes : Bâtiment durable, Sociétal, Social et Gouvernance.

Un comité des parties prenantes suit les engagements associés à la raison d'être, et une fondation d'entreprise Covivio a été créée pour fédérer l'ensemble de leurs actions en faveur de l'égalité des chances et la préservation de l'environnement.

2. TEMPS D'ÉCHANGE

Qu'en est-il en matière d'évaluation de votre raison d'être ?

Pour la raison d'être :

Chaque entreprise est libre du suivi de sa raison d'être. Dans le cas de Covivio, c'est un comité des parties prenantes qui suit les engagements associés.

Pour la société à mission :

La loi a prévu un comité de mission chargé de suivre les engagements de l'entreprise, ainsi que le contrôle d'un OTI tous les 18 mois.

L'entreprise devra également communiquer tous les ans dans son rapport de gestion sur ses engagements au regard de sa qualité de société à mission. Une vérification externe de la sincérité des engagements de la société est donc bien prévue.

A quelle fréquence se réunit le Comité des parties prenantes de Covivio ?

Une fois par trimestre, en visioconférence.

Comment Covivio fait-il pour susciter l'adhésion de ses employés à la raison d'être et à sa mission ?

En engageant toutes les strates de l'entreprise dès le départ par différents comités, groupes de travail, puis en les mobilisant de manière régulière tout au long de la démarche. C'est seulement ainsi que cela peut fonctionner : cela ne peut pas seulement émaner de la direction générale. Il y a un attachement à l'entreprise et une forte appropriation par l'ensemble des salariés qui parlent de « notre » raison d'être. Un facteur clé de succès est également l'implication du directeur financier.

Comment est réalisé le suivi chez Covivio ?

Un tableau reprend tous les objectifs du groupe sur chacun des 4 piliers, en intégrant dans chacun de ces volets les objectifs associés à la raison d'être. Ce tableau indique à la fois le périmètre, l'objectif, l'échéance, le niveau de réalisation et le niveau d'avancement.

Est-ce qu'une société moins avancée en matière de RSE peut déjà travailler sur sa raison d'être, ou la « première brique » est-elle d'abord de structurer davantage sa démarche RSE ?

Effectivement la démarche RSE globale est un socle nécessaire. La loi PACTE indique d'ailleurs bien trois niveaux, dont le premier est d'intégrer la RSE dans l'objet social de toutes les entreprises. Ensuite, l'entreprise peut aller plus loin en élaborant une raison d'être, puis en devenant société à mission. Mais la RSE reste le socle obligatoire.

IV. OUTILLAGE : ATELIER DE CO-CONSTRUCTION D'UN OUTIL DE MOBILISATION ORÉE, À DESTINATION DES PARTIES PRENANTES INTERNES ET EXTERNES DE L'ENTREPRISE POUR L'ÉLABORATION DE SA RAISON D'ÊTRE

Durant cette séance, le groupe s'est concentré sur les trois thématiques suivantes (parmi 8 thématiques proposées) :

1. La valeur ajoutée de l'entreprise ;
2. La culture de l'entreprise ;
3. La stratégie de l'entreprise.

Il a été décidé de rajouter une thématique préliminaire « état des lieux »

La version définitive du questionnaire vous sera présentée et diffusée à la fin du cycle.

V. A VOS AGENDAS !

La prochaine séance de ce Groupe de Travail, intitulée « Déterminer et fixer ses objectifs (focus objectifs environnementaux) » aura lieu le lundi 15 mars de 14h30 à 17h. Plus d'infos à venir !