

bpi**france**

e
LAB

MOTS·CLÉS

Des mots qui ouvrent des portes

SE DOTER D'UNE RAISON D'ÊTRE, DEVENIR UNE SOCIÉTÉ À MISSION

GUIDE PRATIQUE

À DESTINATION DES DIRIGEANTES
ET DES DIRIGEANTS
DES PME-ETI



PASSEZ
À L'ACTION



EN QUELQUES MOTS

Raison d'être : la raison d'être est une formule généralement brève décrivant l'ambition de l'entreprise qui dépasse sa dimension strictement économique. Elle peut se focaliser sur des enjeux sociaux, sociétaux ou environnementaux.

Société à mission ou mission : dans ce guide pratique, nous utilisons les deux termes indistinctement. La mission recouvre la raison d'être, ainsi que les objectifs venant la préciser et/ou la compléter. Ils sont également inscrits dans les statuts.



ÉDITO

La loi relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite loi Pacte, a consacré une innovation juridique en introduisant les notions de raison d'être et de société à mission dans le droit français. Cette évolution vient répondre à de nouvelles attentes vis-à-vis des entreprises. Elles apparaissent en effet comme des acteurs essentiels pour répondre aux enjeux sociaux et environnementaux.

Plus que de nouvelles contraintes, il faut voir cette évolution comme une opportunité. Tout d'abord, pour imprimer des engagements forts. Les entreprises n'ont pas attendu la loi pour mener des actions réelles et sincères en matière de lutte contre le dérèglement climatique ou pour contribuer activement au développement de leur territoire par exemple. Beaucoup de PME et d'ETI mènent de nombreuses actions en la matière. Devenir société à mission vient encore renforcer et promouvoir cette dynamique.

Ensuite, pour créer de nouveaux leviers de recrutement et de fidélisation. La demande de sens est de plus en plus forte parmi les collaborateurs et collaboratrices. La fidélisation des talents va de plus en plus passer par des ambitions extra-financières. Les PME et les ETI sont bien positionnées pour répondre à ces attentes, notamment grâce à leur ancrage local et à leur taille humaine. À l'extérieur, nombreuses sont les sociétés à mission à témoigner d'une hausse importante de candidatures. À l'heure où la marque employeur devient un enjeu stratégique, la loi Pacte offre de nouveaux instruments.

Enfin, pour ancrer une démarche d'amélioration continue. La raison d'être, et davantage encore la société à mission, peuvent aider à pérenniser une ambition d'innovation et de développement. En effet, se doter d'une mission inscrite dans les statuts est une manière d'afficher auprès de toutes ses parties prenantes une série d'objectifs, qui forment la boussole de l'entreprise. Par beau temps, elle donne l'impulsion nécessaire pour éviter de rester sur ses acquis. En période de tempête, elle permet de garder le cap.

La loi Pacte a deux ans. Le mouvement est fort, mais ses dispositifs restent assez méconnus. Selon une enquête menée par Bpifrance Le Lab, 15 % des PME souhaitent inscrire une raison d'être dans leurs statuts, ou l'ont déjà fait. C'est encourageant, mais un important travail reste à accomplir. Nous souhaitons donc, dans ce guide pratique, décrypter les notions de raison d'être et de société à mission, sans occulter les réserves qui demeurent et sans prétendre que ce chemin est une nécessité pour toutes les entreprises. Nous partageons également une méthodologie qui permet aux PME et aux ETI de s'approprier le sujet et de passer à l'action pour définir leur raison d'être et devenir société à mission.

Nous avons conçu ce guide pratique pour éclairer les dirigeants qui sont prêts à franchir le pas, mais également ceux qui restent hésitants, ainsi que ceux qui ne sont que peu familiers de ces évolutions. À tous et toutes, nous leur disons que ce chemin est engageant : s'embarquer dans ces dispositifs implique d'y consacrer du temps et de l'énergie. Et surtout d'en avoir envie. Mais leur entreprise en ressortira grandie et leurs équipes encore plus motivées.

**Bpifrance Le Lab
et Mots-Clés**



Raison d'être, société à mission, Loi Pacte : des objets originaux qui suscitent des réactions variées



Toutes les entreprises devraient être en mesure de souligner leur raison d'être, de brosser leur histoire et d'expliquer leur plus-value auprès de la société. Sinon leur utilité même pourrait bientôt être remise en cause ! Dans des secteurs aussi variés que la mode ou la maroquinerie, chaque entreprise peut faire valoir ses valeurs et ses missions. C'est là qu'elles trouveront le socle du sens de leurs activités.

Yann Thomas
Directeur général, Maroquinerie Thomas
1 500 collaborateurs et collaboratrices, 130 M€ de CA



Voilà ce que j'aimerais pour le groupe : des objectifs environnementaux clairs, chiffrés et concrets, mesurables dans le temps, et qui nous distingueraient des simples déclarations d'intention. Nous en prenons la direction, mais nous ne voulons pas encore modifier nos statuts dans ce sens. Avec la raison d'être et la qualité de société à mission, on prend le risque d'inscrire des engagements rigides, à très long terme. Ces outils représentent davantage un aboutissement qu'un point de départ de notre transformation.

Sophie Morel
Secrétaire générale, SFPI Group
4 000 collaborateurs et collaboratrices, 550 M€ de CA



Après avoir pris connaissance de la Loi Pacte, c'était une évidence de créer notre entreprise avec le statut de société à mission. Le sujet est très innovant et consacre le capitalisme des parties prenantes, en lieu et place du capitalisme des actionnaires. Quand on est entrepreneur, il est désormais nécessaire d'avoir à l'esprit que notre projet d'entreprise doit dégager des marges suffisantes, tout en servant le bien social et environnemental.

Bruno Adhémar
Président, SUBLIME Energie
8 collaborateurs et collaboratrices



Cette question de la mission que porte l'entreprise est décisive ; c'est une réflexion à approfondir, notamment pour mieux appréhender sa responsabilité globale. Mais sans réelle contrainte et sans modification de la gouvernance pour affirmer le pouvoir d'intervention des salariés : on ne changera pas grand-chose. Si ce sont les actionnaires et la rentabilité à court-terme qui continuent de gouverner, alors au pire on ne sera que sur de l'affichage, au mieux, on obtiendra de nouveaux labels, sans bouleversement majeur dans la vie des salariés. Il est impératif de mener une réflexion plus systémique.

Fabrice Angéi
Secrétaire confédéral, CGT



La loi Pacte permet de définir ce que représente une entreprise dans la société, au-delà de son objet financier. Elle offre à chaque entreprise la possibilité de faire valoir sa plus-value globale, la valeur créée collectivement pour ses parties prenantes. Au regard des défis sociaux et environnementaux, les États seuls ne peuvent plus tout faire, et les entreprises sont attendues et incontournables pour y contribuer.

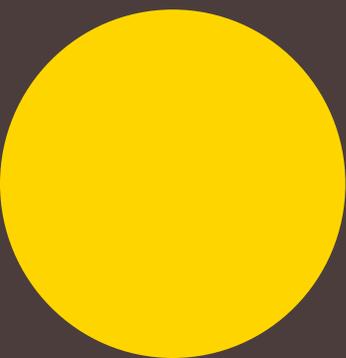
Anne-France Bonnet
Présidente, Nuova Vista
9 collaborateurs et collaboratrices, 1M€ de CA



AU SOMMAIRE

**POURQUOI S'INTÉRESSER
À LA LOI PACTE ?**
**01. UN OUTIL POUR LIER ÉCONOMIE
ET ENGAGEMENT SOCIÉTAL 8 - 37**

**COMMENT CONDUIRE VOTRE
DÉMARCHE DE TRANSFORMATION ?**
**02. UNE MÉTHODOLOGIE PRATIQUE
POUR AVANCER PAS À PAS 38 - 79**



POURQUOI S'INTÉRESSER À LA LOI PACTE ?

■ ■ ■

01.

■ ■ ■

UN OUTIL
POUR LIER
ÉCONOMIE ET
ENGAGEMENT
SOCIÉTAL

QUES- TIONS À ...



Blanche Segrestin

Enseignante-chercheuse aux Mines ParisTech
Membre du conseil d'orientation de Bpifrance Le Lab
Autrice et co-autrice de nombreux ouvrages dont
Refonder l'entreprise (2012) et *Gouvernement,
participation et mission de l'entreprise* (2018)

Jérémy Lévêque

Doctorant aux Mines ParisTech

“ **La loi reconnaît désormais la large influence des entreprises sur la société, et les invite à expliciter leurs intentions.** ”

Quelle est l'ambition de la loi Pacte pour redéfinir la place des entreprises dans la société ?

Beaucoup de commentateurs affirment qu'il faut renforcer ce texte de loi, qu'il n'est pas assez précis. Mais la loi Pacte a opté pour le parti pris de la flexibilité et de la liberté. On propose ainsi aux entreprises d'explicitier un engagement d'intérêt collectif qui leur est propre, et vis-à-vis duquel elles estiment devoir répondre devant leurs parties prenantes et la justice. Les dirigeants jouissent de la liberté de s'engager dans cette voie ou non, de définir des objectifs contraignants ou non. Jusqu'à présent, la liberté d'entreprendre était synonyme du suivi d'intérêts individuels pour les acteurs économiques. Désormais, la loi reconnaît la large influence des entreprises sur la société, et les invite à expliciter leurs intentions.

Les dirigeants demeurent donc libres, mais peuvent en outre afficher les missions au sens de la loi qui engagent leurs responsabilités. Ce volontariat est une bonne chose, mais à terme, il faudrait peut-être des lignes directrices pour accompagner la définition et le suivi d'objectifs. Le retour d'expérience des pionniers sera décisif.

Qu'entend-on par les notions de raison d'être et de mission ?

Grâce à la définition de sa raison d'être, l'entreprise souligne les responsabilités auxquelles elle juge devoir souscrire dans l'instant présent, mais aussi dans l'horizon d'un futur désirable. A ce titre, elle diffère d'un outil de communication ou de marketing. Dans le temps long, la raison d'être constitue un objet d'exploration qui permet de préserver certains principes. C'est à la fois une promesse pour construire à plusieurs un avenir soutenable et une protection pérenne des spécificités de l'entreprise.

Les missions constituent des engagements sociaux et environnementaux, à la fois opposables et vérifiables. Au-delà des responsabilités vis-à-vis de la qualité des produits ou de la sécurité des employés, les missions lient l'activité de l'entreprise à certaines contributions positives à l'égard de son écosystème. Au dirigeant ensuite de bâtir et mettre en œuvre une stratégie qui intègre ses considérations sociales et environnementales.

Le dirigeant peut-il lui-même y trouver un intérêt ?

La raison d'être assoit le statut et la légitimité du mandat du dirigeant. Aujourd'hui, le chef d'entreprise ne dispose pas d'un véritable statut : il est simple mandataire social du point de vue du droit des sociétés, et simple employeur du point de vue du droit du travail. La raison d'être explicite en quelque sorte le mandat des dirigeants vis-à-vis duquel ils devront rendre des comptes. Leur rôle consistera à faire vivre la raison d'être de l'entreprise, à bâtir la stratégie pour la faire rayonner et à mobiliser autour d'elle les parties prenantes désignées.

Toutes les entreprises sont-elles susceptibles d'adopter la qualité de société à mission ?

Ce n'est pas du tout évident. Certains dirigeants sont engagés, voire militants vis-à-vis de ces sujets. D'autres pourraient adopter la qualité de société à mission afin de suivre la tendance. Pour ces derniers, s'ils ne sont pas convaincus de la pertinence du projet, cela va se voir et leur démarche manquera de crédibilité. Il faut bien être conscient que cet exercice est très exigeant. Mais, en contrepartie, les réflexions autour de la raison d'être et des missions de l'entreprise devraient aider les dirigeants dans plusieurs domaines, comme par exemple le diagnostic de certains risques de gouvernance imperceptibles au départ.

L'analyse de leur écosystème peut révéler à ces dirigeants plusieurs risques (comme par exemple la possibilité d'être absorbé par une autre entreprise, ou une évolution dans le profil des actionnaires). L'explicitation des promesses de l'entreprise vis-à-vis de différentes parties prenantes peut alors jouer un rôle supplémentaire. L'entreprise donne des gages et reçoit en retour des garanties en matière de gouvernance. La raison d'être peut donc répondre à des préoccupations variées en fonction des contextes des entreprises.

Est-il plus facile pour les jeunes entreprises d'adopter la qualité de société à mission ?

En fonction des catégories d'entreprise, différents enjeux peuvent être soulignés. Les plus jeunes entreprises pourront s'interroger sur la compatibilité entre le pacte d'actionnaires et leur raison d'être. Dès la création de leur start-up, certains dirigeants peuvent être intéressés à l'idée d'inscrire dans leurs statuts leur conception d'un futur désirable. Ces entrepreneurs peuvent alors saisir cette occasion pour réfléchir à la manière dont ils nourriront le dialogue avec leurs investisseurs. Aussi, ces dirigeants peuvent se poser des questions liées à leur liberté stratégique : la raison d'être peut-elle être bloquante si jamais l'entreprise doit faire pivoter sa stratégie pour survivre ? Nous n'avons pas encore toutes les réponses à ces questions, mais les réflexions progressent au fil des premières expériences. Enfin, les dirigeants de jeunes entreprises peuvent profiter de la rédaction de leurs missions pour réaliser un précieux exercice prospectif : à quoi je risque d'être confronté à l'avenir ? quels risques pourraient me prendre au dépourvu ? quelles évolutions pourraient me placer en porte-à-faux vis-à-vis de mes engagements d'origine ?

Et qu'en est-il des entreprises familiales ?

Pour ces entreprises familiales, on peut imaginer des scénarios impliquant des changements brusques de propriétaires, des revirements stratégiques complets qui ne seraient plus cohérents avec l'histoire de l'entreprise, des évolutions actionnariales impliquant la fin de certains engagements locaux... Ces cas sont fréquents, mais on peut imaginer d'autres bouleversements liés à des risques inédits, comme le réchauffement climatique. La raison d'être peut alors permettre d'interroger sa stratégie et son positionnement pour savoir si l'on est prêt à gérer ces transformations. Pensons aussi au régime d'innovations intensives qui accélère le rythme des mutations technologiques et sociales. Comment appréhender ces transformations ? En quelles mesures sont-elles souhaitables ? Une mission bien formulée peut alors protéger le projet de l'entreprise des changements d'actionnaires et de toutes les parties aux intérêts unilatéraux.

Pourquoi travailler sur sa raison d'être ou sa mission ?



Un facteur de confiance et de mobilisation des équipes

Près d'un Français sur cinq ne perçoit pas l'utilité de son emploi (étude Randstad – 2019) et 55 % des salariés estiment que le sens au travail s'est dégradé ces dernières années (étude Deloitte – 2018). Dans ce contexte, la définition d'une raison d'être ou d'une mission permet à chaque employé de rattacher son activité aux objectifs explicites du collectif (voir l'entretien de Blanche Segrestin pour la définition des termes). Cet exercice de transparence participe à renouer des liens de confiance entre la direction et les salariés, tout en précisant la finalité des tâches accomplies par chacun.

Les équipes, en adéquation avec les grands objectifs à poursuivre (financiers et extra-financiers), pourraient alors (re)trouver du sens, voire de la fierté, à exercer leurs métiers. L'engagement vertueux de l'organisation déboucherait dans ce cas sur une mobilisation accrue des individus qui la composent.

Une boussole stratégique

La raison d'être et les missions précisent le futur désirable que veulent bâtir les parties prenantes de l'entreprise. En ce sens, ces outils permettent de faciliter certains arbitrages en offrant un point d'ancrage aux réflexions des dirigeants, souvent chahutés par des injonctions contradictoires. Ils orientent aussi plus largement les chantiers du collectif et peuvent aiguiller, à tous les échelons de l'entreprise, les décisions opérationnelles et stratégiques.

En définissant des propriétés générales à respecter et à conserver coûte que coûte, les PME et ETI se fixent un cap, soulignent les domaines qu'elles gagneraient à explorer et engendrent une dynamique de création positive.

Un levier de visibilité et de communication

Si la définition d'une raison d'être ou d'une mission n'est pas un exercice marketing, le résultat de ce travail peut contribuer à nourrir l'image positive de l'entreprise. À travers ses engagements, la PME ou l'ETI affirme sa singularité et se rapproche de publics variés (clients, partenaires, candidats, médias...), attachés aux mêmes thématiques. Le pouvoir d'attraction de l'entreprise, et notamment sa marque employeur, en profite.

En se pliant à cet examen réflexif, les entreprises pionnières démontrent en outre leur modernité et leur sensibilité aux enjeux contemporains.

Parole de dirigeant



Avec notre qualité de société à mission, nous attirons beaucoup plus de candidatures qu'auparavant chez ceux qui souhaitent s'investir dans des projets ayant du sens à leurs yeux. Les gains de visibilité et d'attractivité sont déjà importants à notre échelle.

Jean-Pierre Cheval
Président, Groupe Cheval

650 collaborateurs et collaboratrices, CA : 120 M€



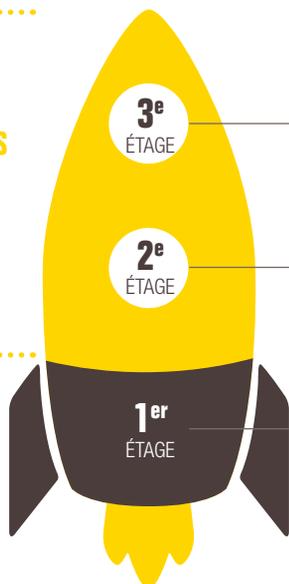
Un moyen de pérenniser une vision de l'entreprise

De nombreux dirigeants peuvent trouver des avantages à définir la raison d'être ou la mission de leur PME ou ETI. Les repreneurs peuvent ainsi s'appuyer sur cette démarche pour faire pivoter des modèles d'affaires ou des cultures d'entreprise, et engager de nouvelles dynamiques. Par ailleurs, au moment de transmettre leur entreprise, certains dirigeants peuvent être soucieux de conserver les valeurs ayant guidé leur projet entrepreneurial, même après leur départ. La raison d'être, et davantage encore une mission, peut leur permettre de sanctuariser certaines idées fortes. Enfin, les dirigeants d'entreprises familiales peuvent mettre en valeur leur histoire et leurs engagements dans cette logique de pérenniser leur identité et leurs orientations sociétales.

LA LOI PACTE : UNE FUSÉE À TROIS ÉTAGES

**DISPOSITIONS
OPTIONNELLES
POUR LES
ENTREPRISES
VOLONTAIRES**

**OBLIGATOIRE
POUR
TOUTES LES
ENTREPRISES**

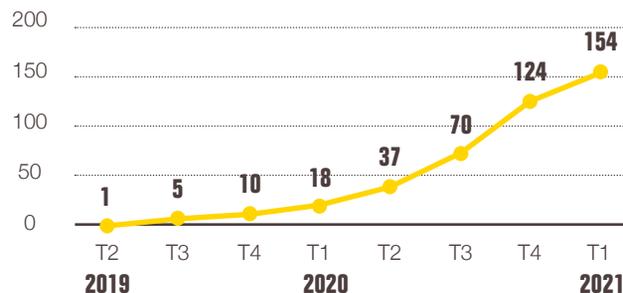


Adopter la qualité de société à mission (décret n° 2020-1)

Définir la raison d'être statutaire de l'entreprise (art. 1835)

Prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux dans la gestion de la société (art. 1833, al. 2)

• ÉVOLUTION DU NOMBRE DE SOCIÉTÉS À MISSION EN FRANCE



56%

des sociétés à mission sont aujourd'hui des PME ou des ETI (40 % de microentreprises, et 4 % de grands groupes) ⁽¹⁾

15%

des dirigeants de PME ont défini leur raison d'être statutaires ou se déclarent d'ores et déjà prêts à se lancer sur ce chantier ⁽²⁾

⁽¹⁾ Données issues de l'Observatoire des sociétés à mission.

⁽²⁾ Données **Bpifrance Le Lab.**



Prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux



CE QUE DIT LA LOI

« La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. »

(article 1833 du Code Civil)

Une obligation de moyens et non de résultats pour les dirigeants

L'intérêt social élargi consacre des éléments jurisprudentiels et renvoie à une obligation de moyens pour les dirigeants. Les chefs d'entreprise doivent ainsi faire de leur mieux pour prendre en considération l'impact de leurs décisions sur l'environnement et leurs parties prenantes. A minima, ils ne peuvent pas ne rien faire.

Des efforts doivent donc être déployés pour respecter cet intérêt social élargi. Plus les dirigeants disposent de preuves à ce sujet, moins ils risquent de manquer à leurs nouvelles obligations.

QUES- TIONS À ...



Bruno Dondero

Avocat associé, CMS Francis Lefebvre

Que peut changer cet article de loi pour un chef d'entreprise ?

Avec ce texte, chaque décision devrait en théorie être pesée en fonction d'indicateurs sociaux et environnementaux. Imaginez un appel d'offres effectué par une société : on peut toujours faire primer le tarif, mais il faut prouver que les autres aspects ont aussi été analysés et pris en compte. Pour respecter la loi à la lettre, il faudrait par exemple juger les performances globales des prestataires en prenant systématiquement en compte l'impact social et environnemental de leur activité.

Quels sont les enjeux sociaux à prendre en considération lorsqu'on est dirigeant de PME ou d'ETI ?

Le texte de loi ne donne aucune indication sur la norme précise à utiliser. Si la suppression d'emplois renvoie à un impact social négatif, d'autres champs positifs peuvent contrebalancer le bilan de la même entreprise : formation des salariés, communication d'informations auprès des citoyens... Finalement, on peut donc trouver une grande variété d'impacts sociaux. Quel bilan établir alors si de bonnes initiatives compensent les mauvaises ?

Au regard de cette loi, certaines entreprises pourraient-elles être la cible d'ONG activistes ?

Ce texte de loi peut donner des armes aux activistes demandant aux entreprises de montrer patte blanche, ou plutôt patte verte ! Et je ne sais pas si les entreprises pourront se défendre facilement. Toutefois, un vrai problème de preuves se pose. Les accusations de « greenwashing » doivent reposer sur des arguments solides, et non sur de vagues impressions générales.



Définir la raison d'être de l'entreprise



CE QUE DIT LA LOI

« Les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité. »

(article 1835 du Code Civil)

À quoi renvoient les « principes » de l'entreprise ?

Chaque entreprise peut mener un travail pour afficher formellement les principes directeurs de ses actions. On peut y lire les priorités, les valeurs, les ambitions et les engagements du collectif. Cette réflexion partagée avec l'écosystème de l'entreprise peut aussi permettre d'identifier et de protéger les spécificités de la PME-ETI qui la démarque de ses concurrents et font sa force. La raison d'être peut alors apparaître comme un guide stratégique qui façonne l'avenir en orientant les réflexions de tous les salariés.

Raison d'être statutaire vs raison d'être déclarative

Les statuts constituent les règles de fonctionnement pérennes d'une société. Intégrer une raison d'être dans les statuts de l'entreprise est donc une opération délicate à l'origine d'une « double opposabilité » : la raison d'être contraint le dirigeant, et protège le projet de l'entreprise face aux intérêts particuliers. Il y a donc un engagement de moyens de la part de l'entreprise pour être alignée avec sa raison d'être davantage qu'un engagement de résultats.

En cas de décisions prises à son encontre, les parties prenantes lésées pourraient toutefois tenter d'opposer à la société ses propres règles de fonctionnement.

Sans avoir rédigé de raison d'être, de nombreuses entreprises se lancent par conviction dans le suivi d'objectifs positifs pour la collectivité. Pourtant, cet engagement ne repose ni sur des contraintes formelles, ni sur une protection durable des desseins de l'entreprise. L'inscription dans les statuts d'une raison d'être peut y remédier en ancrant solidement ces bonnes intentions.

Parole d'expert



C'est dommageable de voir des entreprises se contenter de promesses creuses afin de sauver le monde pour finalement ne s'engager auprès de personne. Les entreprises ne doivent plus avoir peur des mots. La raison d'être est la colonne vertébrale de l'entreprise et ne peut rester lettre morte. Elle doit, grâce à un texte dynamique, fixer des engagements stratégiques à la portée business, prenant en compte l'étude de tout l'écosystème de l'entreprise. Pour les dirigeants de PME et d'ETI, c'est aussi l'occasion de sanctuariser les valeurs qui les relient à leurs salariés.

Errol Cohen
Avocat, cabinet Le Play
Praticien associé Mines ParisTECH



À l'inverse, les objectifs et raisons d'être non-statutaires peuvent souffrir de leur inconstance ou de leur imprécision aux yeux des parties prenantes. À ce titre, il est décisif de ne pas confondre raison d'être et outil marketing, les slogans sans action concrète pouvant générer de fortes déceptions.



Adopter la qualité de société à mission



CE QUE DIT LA LOI

Le Code du Commerce spécifie les caractéristiques de la société à mission :

- 1) Ses statuts précisent une raison d'être.
- 2) Ses statuts précisent un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité.
- 3) Ses statuts prévoient les modalités de suivi de l'exécution de la mission mentionnée. Un comité de mission, distinct des organes sociaux et devant comporter au moins un salarié est chargé exclusivement de ce suivi et présente annuellement un rapport joint au rapport de gestion. Ce comité procède à toute vérification qu'il juge opportune et se fait communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission.
- 4) L'exécution des objectifs sociaux et environnementaux fait l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant (OTI), désigné parmi les organismes accrédités à cet effet. Cette vérification donne lieu à un avis joint au rapport du comité de mission.
- 5) La société déclare sa qualité de société à mission au greffier du tribunal de commerce qui la publie au Registre du Commerce et des Sociétés.

Des engagements extra-financiers et concrets

La société à mission constitue l'échelon le plus ambitieux et le plus exigeant de la loi Pacte. Même si les dirigeants d'entreprise jouissent toujours d'une liberté importante pour fixer leurs objectifs, ce nouvel outil juridique crée plus d'obligations.

Cette qualité offre ainsi aux entreprises qui le souhaitent la possibilité de se définir des objectifs extra-financiers précis et concrets, étayés d'indicateurs qui en facilitent le suivi. L'évolution de ces desseins clairs et ciblés peut alors être vérifiée objectivement à travers le temps. Par exemple, une entreprise qui s'engage à « préserver l'environnement » pourrait préciser des objectifs comme la réduction du plastique dans ses activités de production, ou la valorisation de certains déchets.

La crédibilité de ces engagements est ensuite garantie par l'accompagnement régulier d'un comité de mission et le contrôle d'un organisme tiers indépendant (OTI). Si les missions manquent de clarté ou de jalons précis dans le temps, ces instances ne seront pas en mesure de faire leur travail et pourraient donner un avis négatif sur le suivi des missions mentionnées.

Une obligation de résultats déterminante ?

Contrairement à la raison d'être, la qualité de société à mission s'accompagne donc d'engagements concrets en vue d'atteindre des résultats précis. Il ne s'agit plus de démontrer de la bonne volonté mais bien de mettre en place des moyens à la hauteur de ses ambitions.

Au regard des objectifs fixés, c'est donc une démarche qui oblige le dirigeant, et au-delà, l'ensemble de l'entreprise. Si l'OTI considère qu'un ou plusieurs objectifs n'est pas suivi, alors un juge peut être saisi pour s'exprimer sur le retrait ou non de la qualité de société à mission. A la clé d'une abrogation, un sérieux déficit d'image et une atteinte durable à la crédibilité de l'entreprise.

Le régime spécial des entreprises de moins de 50 salariés

Plusieurs modalités spécifiques ont été imaginées pour les TPE et PME de moins de 50 salariés : le délai accordé pour organiser le premier contrôle d'un OTI est allongé (24 mois au lieu de 18 mois), le contrôle de la mission peut s'effectuer tous les trois ans par les OTI (au lieu de tous les deux ans), et un référent de mission peut être nommé, à la place d'un comité de mission.

QUES- TIONS À ...



Anne Mollet

Directrice générale de la Communauté
des entreprises à mission

“ La mission est synonyme d’une redéfinition
du leadership du dirigeant. Elle responsabilise
et engage toute l’équipe de direction. ”

Comment définir une mission précise sans entraver la flexibilité stratégique de l’entreprise ?

Une mission doit présenter plusieurs caractéristiques. D’abord, elle doit être singulière. Est-ce que les formulations, les thématiques et les engagements choisis permettent de reconnaître l’ADN de l’entreprise ? Est-ce que la mission pourrait s’appliquer à mon concurrent ? Il faut mener un travail de fond pour identifier les spécificités de l’entreprise sur son marché, et vis-à-vis de la société au sens large. Ensuite, il est nécessaire d’identifier un lien clair entre la mission énoncée et l’activité de l’entreprise. La mission doit être intimement reliée au modèle économique de l’entreprise, et cohérente avec les produits et services proposés. La mission doit aussi permettre de mettre en tension l’entreprise sur un chemin de progrès. Elle arbore un pouvoir transformant qui doit mobiliser toutes les parties prenantes. C’est ici une boussole, une étoile polaire qui donne la direction à suivre pour le collectif. Et enfin, la mission doit avoir une portée sociétale positive et compréhensible par tous.

Certaines entreprises évoquent des missions par nature et ne voient pas l’intérêt d’une transformation formelle en société à mission. Que pourriez-vous leur répondre ?

Tant mieux si la vocation de l’entreprise réduit l’écart avec les finalités positives à incarner. Toutefois, le cheminement vers davantage de progrès reste le même. La mission est synonyme de transformations et constitue un engagement vers un progrès sociétal. Si certains dirigeants sont à l’aise à l’idée de penser « mon entreprise est bien telle qu’elle est, je ne bougerai pas », ils s’éloignent de l’esprit de la mission qui vise à instaurer des améliorations constantes. Cette dynamique de transformation commence dès l’amont de l’inscription statutaire de sa mission et cette démarche est crédibilisée par le double contrôle du comité de mission et de l’OTI.

Quelles sont alors les spécificités des entreprises à mission ?

Les entreprises à mission perçoivent dans leur démarche l'occasion de questionner leur projet, de partager leurs réflexions avec leurs collaborateurs, partenaires, clients et de les impliquer dans la formulation et le suivi de leur mission. Toute la démarche en amont apporte déjà des éléments significatifs en permettant à l'entreprise et ses parties prenantes d'y voir clair sur ses « combats singuliers », sur le champ d'impact qui conduira à une transformation profonde de l'entreprise et de la Société. Les dirigeants concernés confient que ce travail les a poussés à se dépasser. Les analyses introspectives permettent ainsi de se remémorer pourquoi l'entreprise a été créée, mais aussi d'identifier la direction qu'elle devrait prendre demain, la manière dont on veut y parvenir et le type de relations à instaurer avec les parties prenantes sur le chemin...

Une fois les statuts de l'entreprise à mission déposés, qu'est-ce que cela va changer pour les dirigeants d'entreprise ?

La mission a le potentiel de transformer la gouvernance de l'entreprise, son mode de management et son cœur d'activité. Le comité de mission assure ainsi la gouvernance de la mission. La création de cet organe permet d'apporter un souffle et un regard nouveau, notamment grâce à l'intégration de parties prenantes externes. Quatre sociétés à mission sur cinq ont intégré dans leur comité des chercheurs, des actionnaires, des clients, des représentants de territoires, des fournisseurs... La transformation de l'entreprise est évidente lorsqu'elle doit s'efforcer de rendre compte de ses actions à cette instance. A cela, il faut ajouter l'organisme tiers indépendant, comme organe de contrôle externe.

Se doter statutairement d'une mission, c'est sortir de l'incantatoire et de l'intention pour inscrire la vision de l'entreprise et les engagements qui en découlent dans le concret et le quotidien de l'activité. Cela relève d'une obligation de résultat choisie et assumée par l'entreprise sur ses champs d'impact prioritaires.

Quels sont les gains potentiels pour les entreprises qui choisissent de se transformer en société à mission ?

Les dirigeants qui se lancent sur ce chemin peuvent réconcilier la performance financière de l'entreprise avec leur performance environnementale et sociale. Cela devient un gage de pérennité sur le moyen/long-terme, ce qui n'a pas échappé aux investisseurs, de plus en plus nombreux à considérer cette composante dans leurs choix de portefeuille. La mission permet aussi de trouver de nouvelles opportunités de développement et leviers d'innovation. En se posant des questions fondamentales sur les activités de leur entreprise, les dirigeants identifient de nouvelles priorités clés. Pour faire en sorte que l'entreprise réponde au mieux à sa mission, certains travaux pourront être abandonnés, d'autres voies devront être imaginées et de nouveaux produits seront conçus. La mission oriente alors la stratégie et les agissements du collectif. Enfin, le dirigeant sera en mesure de mieux aligner ses produits avec le positionnement global de l'entreprise vis-à-vis de la société. Dans les années à venir, les attentes des clients en matière de cohérence générale vont progresser. Par exemple, aujourd'hui, acheter du Bio dans un hypermarché classique ne revient pas à se fournir chez Biocoop !

Et quels avantages pour les dirigeants en tant que meneurs d'équipe ?

La mission est synonyme d'une redéfinition du leadership du dirigeant. Elle responsabilise et engage toute l'équipe de direction. Ainsi, le dirigeant a moins le droit à l'erreur car il est davantage observé. Mais cela peut être extrêmement positif s'il fait preuve de cohérence et de sincérité. D'autre part, la mission est un levier d'engagement des collaborateurs et collaboratrices. Cela est vrai pour les candidats externes et les équipes déjà en place puisque la mission peut être à la fois un facteur d'attractivité et de fidélisation. Le dirigeant de la société Palo IT m'a expliqué qu'il rencontrait de nombreuses difficultés pour recruter des développeurs mais que l'adoption de la qualité de société à mission avait changé la donne pour lui.

LES TROIS PRINCIPAUX PIÈGES À ÉVITER POUR UN DIRIGEANT

Se lancer sans conviction dans ce chantier

L'engouement médiatique autour de la raison d'être et des sociétés à mission renforce l'attrait de ces nouveaux objets juridiques aux yeux des dirigeants. Si cet effet de mode peut susciter des vocations, il ne doit pas se substituer à l'adhésion personnelle du chef d'entreprise vis-à-vis des enjeux soulevés par la Loi Pacte.

Au sein de sa PME ou de son ETI, le dirigeant, observé de tous, joue en effet un rôle moteur pour promouvoir et initier une démarche de transformation. La conviction du chef d'entreprise est alors déterminante pour lancer une dynamique à même d'emporter l'enthousiasme des collaborateurs et des actionnaires. Il lui revient donc de parrainer, voire de soutenir activement, tout le travail de l'entreprise pour définir sa raison d'être et/ou adopter sa qualité de société à mission.

Si le dirigeant ne croit pas au bienfondé de cette démarche, ou s'il laisse entendre qu'il se plie à l'exercice sous le poids de certaines contraintes, alors le projet sera vite perçu comme superflu ou anecdotique.

Avancer seul sans chercher l'adhésion de ses parties prenantes

Certains dirigeants peuvent se prendre de passion pour ces sujets, soudainement considérés comme essentiels pour la bonne conduite de l'entreprise. Guidés par leur enthousiasme et pressés de voir avancer les choses, ceux-là risquent de définir une raison d'être ou une mission à toute allure, embarquant au passage des parties prenantes encore indécises.

Or, si le dirigeant insufflé ce vent de changement, ce sont les équipes de l'entreprise qui doivent s'approprier ces projets pour les faire vivre dans la durée. Les collaborateurs et les actionnaires constituent ici d'indispensables relais pour animer les engagements collectifs au quotidien. La participation active de ces parties prenantes permet en outre de définir une raison d'être ou une mission pouvant faire écho aux activités de tous.

Parole d'expert



Le danger est de faire de l'entreprise à mission un gadget de la direction générale, un travail d'élite imposé à chacun. Il est essentiel de sortir de cette logique de communication en reliant la mission aux activités de l'entreprise, et donc en montrant comment, à tous les niveaux, le travail au quotidien contribue de manière ou d'une autre à la mission collective.

Pierre-Yves Gomez,
Enseignant-chercheur, emlyon business school



Se contenter de raisons d'être et de missions floues pour ne s'engager à rien

Même convaincu par l'exercice, un dirigeant peut formaliser une raison d'être floue ou une mission vague, tout en gardant les coudées franches. Cette logique voudrait que les entreprises aux engagements imprécis n'aient finalement de compte à rendre à personne. Or, l'affichage de bonnes intentions éloignées de la réalité n'engagera pas la société dans une voie positive. Ces fausses promesses sont à même d'engendrer de grandes déceptions, avec à la clef, la diminution du crédit de l'entreprise. En effet, les accusations de communications mensongères risqueraient alors de fleurir.

Dans ce contexte, chaque entreprise doit cibler ses combats et borner ses responsabilités et engagements. Plus les raisons d'être et les missions seront claires et rigoureuses et plus les entreprises seront efficaces et crédibles. En résumé : la précision protège et le flou est source d'ennuis.

RÉPONSES AUX INCERTITUDES DES DIRIGEANTS

Incertitude n°1

« Que change la loi Pacte ? »

La raison d'être des entreprises a existé bien avant la loi Pacte. La loi lui donne un cadre et permet de l'inscrire dans les statuts de l'entreprise. C'est cette inscription dans les statuts qui à la fois engage le dirigeant dans une obligation de moyens pour la respecter, et le protège en cas de changement de gouvernance.

Incertitude n°2

« Je ne comprends pas la différence entre raison d'être et société à mission. »

La raison d'être est une option donnée aux entreprises qui peuvent l'inscrire dans leurs statuts, sans obligation de suivi et d'évaluation, d'où les risques d'affichages mensongers. La société à mission est une qualité, dont une entreprise peut se doter si elle respecte un certain nombre d'obligations engageantes et contraignantes en termes d'évaluation (cf étage 3 de la fusée décrite précédemment). La société à mission n'est ni un statut juridique (l'entreprise reste une SA, une SAS ou autre forme), ni un label (aucune autorité ne déclare une entreprise société à mission). Toute société à mission a une raison d'être, mais se doter d'une raison d'être n'implique pas de devenir société à mission.

Incertitude n°3

« Je crains de devoir dépenser beaucoup d'argent pour devenir société à mission. »

La démarche requiert effectivement du temps. Il peut être mis à profit d'une véritable réflexion sur la stratégie à moyen terme, y compris entre la direction et les salariés. Le recours aux conseils externes n'est pas une obligation⁽¹⁾, mais il est un guide utile pour jouer un rôle « miroir » à l'entreprise. Pour ceux qui veulent s'assigner une mission, l'évaluation d'un organisme tiers indépendant (OTI) est payante. Mais ces contrôles n'interviennent pas avant 18 mois, au minimum. Le coût de l'OTI est alors lié à la taille de l'entreprise et équivaut à celui d'une mission d'audit. Précisons que cette facture varie aussi en fonction de la précision des missions et des indicateurs imaginés pour les évaluer.

Incertitude n°4

« Quel est l'intérêt pour l'entreprise ? N'est-ce pas s'imposer de nouvelles obligations pour rien ? »

Nombre d'enquêtes soulignent l'importance que les consommateurs accordent aux engagements des entreprises dans leurs choix d'achat. Il en va de même pour les talents et leurs choix de candidatures. Si la démarche est sincère et embarque l'ensemble des parties prenantes, elle peut réellement différencier l'entreprise et créer de la valeur car elle permet aux dirigeants de travailler sur leur vision à moyen long terme, de fixer un cap à leurs équipes et d'imaginer des progrès à réaliser collectivement.



⁽¹⁾ La communauté des entreprises à mission propose gratuitement de nombreux contenus pour accompagner les dirigeants.

QUES- TIONS À ...



Antoine Wassner

Président, Sabarot-Wassner

- 175 collaborateurs et collaboratrices
- CA (2019) : 52 M€
- Région : Auvergne Rhône-Alpes
- Activité : distribution de produits alimentaires

“ **Nos savoir-faire reposent sur des familles d’agriculteurs depuis plusieurs générations, et notre mission ne peut s’imaginer sans eux.** ”

Pourquoi mentionner l’ancrage temporel et territorial de l’entreprise dans votre raison d’être ?

Notre pilier est la pérennité. Nos actions s’inscrivent dans la durée et nous en sommes fiers. Lorsque nous mentionnons notre histoire et notre région, nous soulignons nos sources et nos racines. Sur notre territoire, des familles nous connaissent depuis toujours, par l’intermédiaire de notre bâtiment emblématique, nos produits ou notre marque. Notre PME n’est pas toujours connue aux quatre coins du pays, mais dans le Velay, elle a une identité forte. Nos savoir-faire reposent ainsi sur des familles d’agriculteurs depuis plusieurs générations et notre mission ne peut s’imaginer sans eux. Les valeurs qui caractérisent le groupe ont toujours existé, à nous à présent de les mettre en avant.

Toutes les entreprises familiales gagneraient-elles à opérer cette transformation ?

Les consommateurs sont toujours curieux de connaître les ressorts d’une histoire familiale et entrepreneuriale aussi durable. En conservant leur caractère familial, les entreprises intriguent et tissent des liens avec leurs clients. L’adoption de la qualité de société à mission peut être l’occasion d’insister sur ce récit. Par ailleurs, les PME familiales sont souvent attachées à leur territoire et ne manquent pas de projet pour animer leur région. Cela vaut le coup de le montrer en formalisant des missions claires et portées vers l’avenir. Car si les entreprises avec une histoire familiale peuvent être fières de leurs origines, elles sont aussi amenées à évoluer pour progresser. Le cadre de la mission est alors très pertinent pour baliser un chemin ambitieux, sans pour autant s’enfermer.

Cette transformation est-elle plus difficile pour les entreprises aux histoires riches et aux modèles établis ?

Sabarot Wassner a deux cents ans. Pour mener à bien des projets de transformation, il nous faut du temps. Aujourd’hui par exemple, 40 % de nos produits sont bio. On ne peut pas demander à tous nos agriculteurs d’adopter ce modèle en un claquement de doigts. Nous devons leur expliquer la démarche, en détailler les avantages, puis les accompagner. C’est un travail de plusieurs années. Notre situation n’est donc assurément pas comparable avec celle de startup !

5 SITUATIONS

POUR TIRER PROFIT DE CES DISPOSITIFS

1

« Je souhaite ancrer
les engagements forts
que mon entreprise porte »

Les démarches de RSE permettent d'identifier les impacts de l'entreprise sur son environnement afin de mieux les traiter, ainsi que de s'inscrire dans une démarche positive vis-à-vis de ses parties prenantes. En définissant une raison d'être ou une mission, le dirigeant de PME-ETI a l'opportunité de relier sa politique RSE avec le cœur de l'activité de l'entreprise. La logique volontariste consisterait alors à orienter les règles de fonctionnement et les statuts de l'entreprise vers la résolution de certains défis sociaux et environnementaux.

Pour les entreprises sans politique RSE, c'est aussi l'occasion de s'appropriier ces sujets de responsabilité avec une tonalité engagée et de réaliser un formidable saut en avant, avec à la clé, une belle dynamique collective.

2

« Je rencontre des problèmes
de recrutement et souhaite travailler
ma marque employeur »

Il n'est pas simple d'attirer les candidats à l'embauche lorsqu'on est une entreprise peu connue et potentiellement éloignée des grandes villes. La définition de la raison d'être ou de la mission de la PME-ETI peut alors permettre d'attirer la lumière sur l'entreprise, tout en séduisant des candidats soucieux de la finalité de leurs actions. En précisant le cap de l'entreprise et son utilité sociétale, le dirigeant peut susciter l'intérêt de talents partageant les mêmes préoccupations et les mêmes valeurs que son collectif. Les médias, intéressés par ces sujets novateurs, peuvent aussi relayer l'information et faire rayonner le nom de l'entreprise à grande échelle.

3

« Je veux ouvrir mon capital sans
affaiblir les principes de l'entreprise »

L'arrivée d'investisseurs ou d'associés n'est jamais neutre pour un dirigeant d'entreprise qui doit soudainement composer avec de nouvelles sensibilités et priorités. Avant de partager son pouvoir actionnarial, le chef d'entreprise peut donc inscrire dans ses statuts une raison d'être ou une mission pour préserver certaines valeurs clés de son entreprise, avec lesquelles il ne souhaite pas transiger. De cette manière, ces principes directeurs s'appliqueront à tous et les nouveaux actionnaires sauront par avance dans quel type de projet ils s'engagent. Ce travail de transparence peut ainsi former le socle d'une association plus sereine mais aussi plus pérenne.

4

« Je reprends l'entreprise et veux créer une dynamique »

Les repreneurs souhaitent impulser une nouvelle dynamique à des équipes déjà riches d'une histoire commune. En cherchant à définir une raison d'être ou une mission pour l'entreprise, ces dirigeants peuvent bâtir un consensus inédit et créer les fondations des prochaines aventures à mener. Grâce à un travail collectif, l'entreprise peut ainsi souligner ses valeurs et ses engagements afin de se forger de nouvelles ambitions. Pour le dirigeant repreneur, c'est une bonne manière de récolter des informations de premier ordre, en échangeant avec de nombreux acteurs sur les principes directeurs de l'entreprise.

5

« Je prépare ma transmission et veux voir mon projet perdurer après moi »

Au moment de transmettre leur entreprise, les dirigeants de PME-ETI peuvent craindre de voir leur projet entrepreneurial se faire balayer par des repreneurs ne partageant pas les mêmes sensibilités. En gravant dans le marbre les principes directeurs de l'entreprise à travers une raison d'être ou une mission, les dirigeants ont l'opportunité de protéger les spécificités du collectif. C'est l'occasion de rassembler des gages sur les intentions des repreneurs, qui devront à leur tour se plier aux grandes orientations de l'entreprise. Même après leur départ de la PME-ETI, les dirigeants gagneront en sérénité sur l'évolution du projet, qui ne pourra être dévoyée par des intérêts personnels.

02.

**COMMENT
CONDUIRE
VOTRE
DÉMARCHE DE
TRANSFORMATION ?**



UNE
MÉTHODOLOGIE
PRATIQUE
POUR AVANCER
PAS À PAS

Paroles de dirigeantes et de dirigeants

UN DÉFI DE CONCERTATION SUR LE SENS DE L'ACTIVITÉ...

“

Pour trouver notre raison d'être et notre mission, nous avons puisé dans notre histoire. Nous avons ensuite choisi d'inscrire et de graver notre vision dans les statuts de l'entreprise.

Antoine Wassner
Président, Sabarot-Wassner
130 collaborateurs et collaboratrices, 52 M€ de CA

”

“

Une entreprise apporte du sens et de la valeur pour de nombreuses parties prenantes : salariés, actionnaires, territoires, fournisseurs, clients... Il est essentiel de souligner les nombreux engagements des entreprises auprès du public.

Jean-Pierre Cheval
Président, groupe Cheval
650 collaborateurs et collaboratrices, 120 M€ de CA

”

“

Pour réfléchir à la vision de l'entreprise, nous nous sommes d'abord demandé ce que notre activité engendre. Cela revient à se dire : pourquoi faisons-nous tout cela ? Une fois ces questions posées, la raison d'être a été formulée assez facilement.

Sylvain Breuzard
PDG, Norsys
600 collaborateurs et collaboratrices, 45 M€ de CA

... DAVANTAGE QU'UN TRAVAIL DE COMMUNICATION

“

La raison d'être, c'est une dynamique qui guide et accompagne l'évolution de l'entreprise. L'exercice de rédaction était important pour nous. Le monde évolue et il nous semblait essentiel d'expliquer clairement les idéaux qui nous animent depuis longtemps.

Philippe Zaouati
Directeur général, Mirova
105 collaborateurs et collaboratrices
19,6 Md€ d'actifs sous gestion

”

“

La raison d'être et la mission sont constitutives de ce que nous sommes. Ce n'est pas un exercice de communication ou un outil marketing.

Hortense Harang
Directrice générale, Fleurs d'Ici
20 collaborateurs et collaboratrices, 6 M€ de CA

”

UNE RAISON D'ÊTRE, ÇA RESSEMBLE À QUOI ?

Dans cette deuxième partie, nous allons vous aider à concevoir votre raison d'être, voire vous guider pour devenir société à mission.

Le résultat d'une raison d'être se résume souvent en une phrase. Cela peut paraître lacunaire, mais cet exercice requiert pourtant un réel travail de fond, car cette raison d'être est identitaire. Elle vous est propre, reflète vos ambitions, doit vivre dans le temps et constitue une boussole dans le pilotage de votre entreprise. Avant de rentrer dans la méthode, voici à quoi ressemble concrètement une raison d'être.

Agroalimentaire

« Créer des expériences gustatives inspirantes. »

« Donner la liberté de faire du bien aux hommes et à la nature. »

 DECK & DONOHUE

 NATURALIA

Jardinerie

« Ensemble, retrouver le chemin de la nature. »

 botanic

Habillement et chaussures

« Engager notre génération contre le dérèglement climatique. »

 FAGUO

Numérique/informatique

« Concevoir avec une préoccupation humaine et éthique des usages du numérique efficaces afin de contribuer à l'évolution positive du monde. »

 norsys
EASYMAKERS

Services financiers

« Permettre aux entrepreneurs d'oser grandir pour servir l'avenir. »

 bpi france

Une phrase unique...

Des quelques exemples ci-dessus se dégagent plusieurs traits communs sur l'aspect formel d'une raison d'être. Elle se présente sous la forme d'une phrase unique. Cela permet d'obtenir une expression « ramassée » de la vision de l'entreprise, exprimée de manière claire, par une formulation qui reste à l'esprit.

...Avec des verbes d'action...

Se doter d'une raison d'être, c'est faire preuve d'une volonté d'engagement. C'est à la lumière de la raison d'être que se déclinent la stratégie et l'action d'une entreprise. Elle renvoie donc à l'idée d'une dynamique. Le recours aux verbes d'action est donc le moyen idéal pour traduire cette idée par les mots.

Formulée ainsi, votre raison d'être vous permet d'éclairer la contribution sociétale de votre entreprise.

...En rapport direct avec l'activité de l'entreprise

C'est le dernier élément clé à avoir en tête lors de la formulation de votre raison d'être. Bien entendu, cela semble évident que la formulation doit être liée à votre activité. Mais ce que cela signifie, c'est que votre raison d'être doit être « à l'image » de votre entreprise. À l'image de son histoire, de son implantation géographique... Finalement, de ce que votre entreprise incarne dans la durée

C'est ce qui va vous permettre de retenir et structurer les éléments qui la composent. L'exemple de Sabarot montre la volonté d'établir le lien avec l'ancrage historique et territorial du groupe. Botanic fait le lien entre son activité et le rapport à la nature. Faguo opte pour une raison d'être concentrée sur l'action, avec un verbe à l'infinitif en début de phrase et une formulation que l'on retient facilement, à l'image d'un slogan.

« Donc la raison d'être, c'est un slogan ? »

Ce que les quelques exemples cités montrent ici, c'est que vous devez adapter l'exercice à votre entreprise et à votre vision. Le plus important est que votre raison d'être reflète l'identité de votre entreprise.

Il ne faut pas oublier que, d'une raison d'être comme d'une mission, découlent une stratégie et des actions concrètes. D'où notre recommandation : la raison d'être en tant que telle, ayant vocation à être inscrite dans les statuts, est :

« La raison d'être, c'est un manifeste à part entière »

Une fois votre raison d'être inscrite dans vos statuts, vous disposez de la totale liberté de l'approfondir dans un texte plus détaillé. Cela peut également être l'occasion de communiquer sur la démarche suivie pour définir votre raison d'être et votre mission (implication des parties prenantes, consultation interne...).

C'est d'ailleurs ce que nous vous recommandons dans la phase de Réalisation à l'étape 3 « Communiquer pour bien vous lancer ».

Attention donc à ne pas confondre votre raison d'être dans sa formulation propre et les déclinaisons que vous prévoyez ensuite. Si la raison d'être en tant que telle n'est pas un manifeste, nous vous invitons à la décliner ainsi une fois adoptée (voir page 69).



**UNE PHRASE UNIQUE,
QUI CONTIENT DES VERBES D'ACTION
ET REFLÈTE L'IDENTITÉ
DE VOTRE ENTREPRISE**

ET QUELLE EST LA FORME D'UNE MISSION D'ENTREPRISE ?



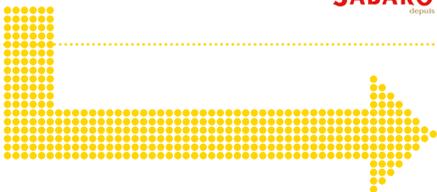
APPUYONS-NOUS SUR L'EXEMPLE DE LA MISSION DE SABAROT WASSNER

« Depuis 1819, ancrés dans la région du Velay, nous nous attachons avec nos équipes à développer notre entreprise familiale dans la pérennité.

Notre mission est d'accompagner la transition alimentaire en proposant une variété de produits naturels, bons et sains, notamment à base de protéines végétales, favorables à un régime alimentaire durable.

Fort de notre savoir-faire unique, nous œuvrons à dénicher les meilleures graines et produits issus de la cueillette et à les rendre plus faciles à cuisiner.

Notre mission contribue également à la préservation de la biodiversité, de l'environnement et du patrimoine culturel régional. »



Une mission statutaire...

Cette mission repose sur un ancrage historique et géographique, mais dessine aussi les contours d'une dynamique innovante, écologique et sociale.

Quelques expressions clés, en lien avec l'activité concrète de l'entreprise, structurent cette mission. Les engagements sont clairs, bien délimités et peuvent être facilement reliés au travail de chaque membre. Les règles de fonctionnement de l'entreprise sont donc modifiées en douceur, vers une activité générant des bienfaits plus importants pour ses parties prenantes.

La mission explicite donc les intentions de l'entreprise auprès du grand public. Mieux que cela, elle s'appuie sur une série d'indicateurs pour graver dans le marbre certains engagements du collectif à l'égard de la société au sens large.

... Qui s'appuie sur des indicateurs concrets et précis

À chaque paragraphe correspond des objectifs ambitieux, eux-mêmes déclinés en plusieurs indicateurs pour en faciliter le suivi. Le cap de l'entreprise, positif pour la collectivité, gagne ainsi en clarté aux yeux de tous. Grâce à cette précision, le travail d'évaluation de l'OTI sera aussi facilité et moins onéreux.

Développer l'entreprise dans la pérennité

- Maintenir 50 % du capital de l'entreprise dans la famille
- Maintenir le siège social dans la région du Velay
- Plan à 10 ans développé et révisé tous les 3 ans

Accompagner la transition alimentaire

- Augmenter le taux de produits « riches en protéines » et « source de protéines » jusqu'à 80 % de notre volume d'ici 2030
- Nutriscore vert sur 95 % des produits Sabarot
- 100 % de nos produits sans colorants ni conservateurs
- 100 % de nos emballages recyclables en 2030
- Éducation nutritionnelle des bienfaits des céréales et des protéines végétales, notamment via des recettes : 52 publications par an

Dénicher les meilleures graines et produits issus de la cueillette

- 50 % des nouveaux produits à la marque Sabarot créés avec des technologies innovantes (pré cuit, germés, IQF)
- Trouver une nouvelle graine ou un nouveau produit issu de la cueillette tous les 3 ans.

Préserver l'environnement, la biodiversité et le patrimoine régional culturel

- 70 % de nos produits sont sauvages, BIO, AOP, Label Rouge, ou issus d'une ferme HVE d'ici 2030
- Bilan carbone réalisé d'ici 2025, neutralité carbone en 2040
- Soutenir au moins 3 projets par an sur la mise en valeur du patrimoine culturel régional

QUES- TIONS À ...



Yann Thomas

Directeur général, Maroquinerie Thomas

- 1 500 collaborateurs et collaboratrices
- Dernier CA : 130 M€
- Région : Île-de-France
- Activité : maroquinerie pour des marques de luxe

“**Ma mission en tant que directeur général est finalement de faire en sorte que la raison d’être de l’entreprise soit distillée dans les muscles de tout le monde.**”

Envisagez-vous d’adopter une raison d’être ou de devenir société à mission ?

Les chefs d’entreprise doivent être en mesure de répondre à cette question simple : pourquoi leurs collaborateurs et collaboratrices devraient-ils s’engager dans l’entreprise ? Le « why », au centre de tous les projets de création collective, doit être clair dans l’esprit de tous. C’est pourquoi nous avons travaillé avec un cabinet de conseil, Human (depuis racheté par Fabernovel). Dès 2017, le consultant nous avait demandé ce qu’était notre mission. Et tout cela a débouché sur un projet de transformation global, qui a duré trois ans. L’ensemble du comité de direction s’est approprié la question du sens de notre activité. Mais notre mission maison était trop longue et personne ne s’en souvenait véritablement. C’est alors que je me suis renseigné sur la loi Pacte. En 2020, nous devons lancer des ateliers pour définir notre raison d’être, mais le covid nous a freinés.

Pouvez-vous nous en dire davantage sur la méthodologie adoptée ?

Notre méthodologie se fonde sur des échanges de points de vue variés et représentatifs de nos équipes. La raison d’être de l’entreprise doit reposer sur des expériences et perceptions variées, y compris celles de nos maroquiniers. Le résultat doit aussi être compréhensible par tous et le meilleur moyen d’y parvenir est de trouver des formulations à plusieurs. Nous comptons donc lancer deux ateliers de quatre heures, regroupant entre vingt et vingt-cinq personnes. Les deux groupes devront nous proposer deux raisons d’être finalisées. Avec l’équipe de direction, nous allons en sélectionner une, avant de la communiquer à toutes les équipes. L’année prochaine, à l’occasion des 85 ans de l’entreprise, nous pourrons mettre notre raison d’être en avant, cette passerelle entre nos racines et notre avenir.

Quelles sont vos attentes vis-à-vis de ces différents travaux de transformation ?

Nous cherchons à donner du sens au travail de tous les collaborateurs et collaboratrices pour favoriser leur engagement. J'insiste sur le terme « engagement » qui n'est pas synonyme de productivité. Si l'activité de l'entreprise fait sens au regard de valeurs sociales et environnementales, et si les tâches accomplies par chacun font elles-mêmes échos à ces valeurs, alors c'est gagné. Notre entreprise souhaite motiver tous ses collaborateurs et collaboratrices grâce à des objectifs ambitieux et positifs pour la société. Certes, nous proposons des emplois à l'usine, mais nous parlons ici d'un travail manufacturier, avec de nobles savoir-faire que nous devons mettre en avant. Demain, je souhaite entendre des parents confier qu'ils sont fiers de voir leurs enfants devenir maroquinières !

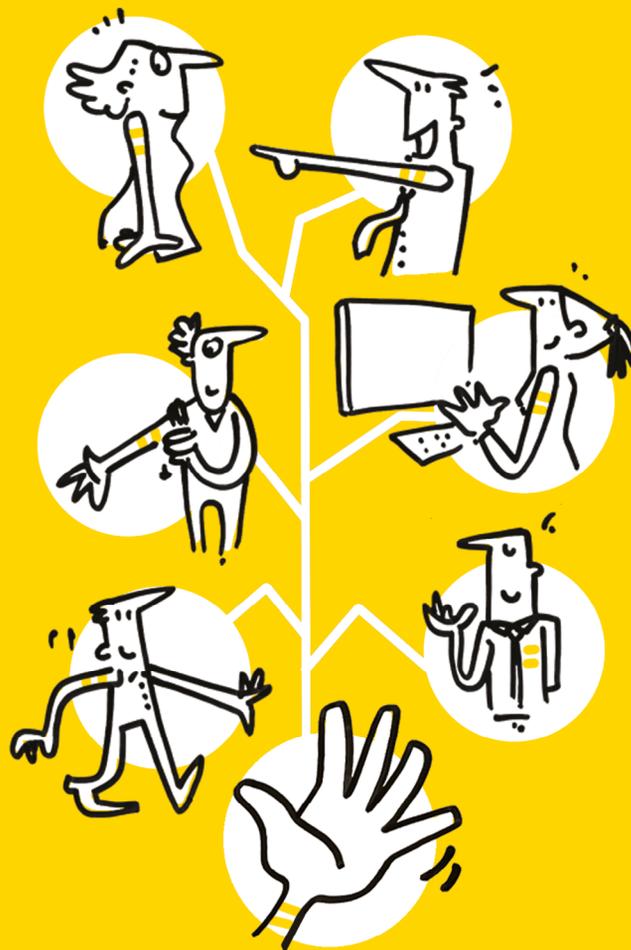
La définition de votre raison d'être vous semble-t-elle représenter un enjeu stratégique pour votre entreprise ?

La question est stratégique, il n'y a aucun doute là-dessus. Si l'on se contente d'aborder ces enjeux avec une perspective de communicant, cela n'a aucun sens à mes yeux. Écrire sa raison d'être, c'est fonder un nouveau rêve sur un héritage. Pour certains, il ne faut pas trop faire rêver ses interlocuteurs afin de ne pas générer de déceptions par la suite, mais je reste attaché à cette notion pour imaginer un futur désirable et avancer dans cette direction. Ma mission en tant que directeur général est finalement de faire en sorte que la raison d'être de l'entreprise soit distillée dans les muscles de tout le monde.

Après la définition de votre raison d'être, comptez-vous devenir une société à mission ?

Je m'intéresse déjà aujourd'hui à la communauté des entreprises à mission, et j'ambitionne à terme d'adopter ce statut. Si cette ambition est partagée par le collectif, nous nous lancerons pour devenir la première maroquinerie à mission en France.

"MA MISSION EN TANT QUE DIRECTEUR GÉNÉRAL EST FINALEMENT DE FAIRE EN SORTE QUE LA RAISON D'ÊTRE DE L'ENTREPRISE SOIT DISTILLÉE DANS LES MUSCLES DE TOUT LE MONDE"

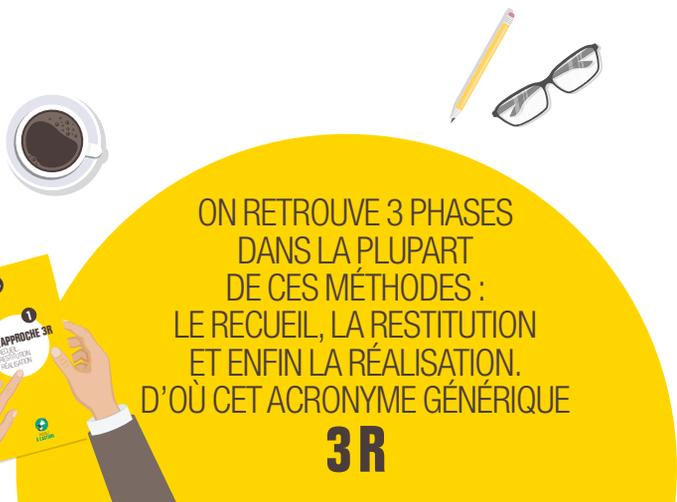


COMMENT DÉFINIR LA RAISON D'ÊTRE ET LA MISSION DE VOTRE ENTREPRISE ?

L'approche 3R

Plusieurs méthodes existent pour formaliser votre raison d'être ou engager votre entreprise vers la qualité de société à mission⁽¹⁾ (SAM).

⁽¹⁾ Chez Mots-Clés, l'approche s'appelle par exemple, le Design narratif®.



ON RETROUVE 3 PHASES
DANS LA PLUPART
DE CES MÉTHODES :
LE RECUEIL, LA RESTITUTION
ET ENFIN LA RÉALISATION.
D'OU CET ACRONYME GÉNÉRIQUE

3R

Parole d'experte

“

Définir sa raison d'être ou sa mission, c'est se lancer dans un projet collectif qui implique directement la direction : cela requiert du temps, une mobilisation interne et une appropriation personnelle du sujet par le dirigeant.

Anne-France Bonnet
Présidente, Nuova Vista
9 collaborateurs et collaboratrices, 1 M€ de CA

”

Recueil : établir l'inventaire des aspirations de l'entreprise

En tant que dirigeant ou dirigeante, vous connaissez bien le projet et les aspirations de votre entreprise. Mais une bonne raison d'être, s'élabore toujours par l'intelligence collective. Aussi, la phase de Recueil c'est l'inventaire des aspirations portées par toutes les parties prenantes. Il se base sur la lecture des écrits déjà produits (par exemple : plan stratégique, pages « Qui sommes-nous ? » ou Valeurs du site web, prises de parole de la direction, etc.), ainsi que sur le recueil d'autres points de vue qui participent à l'élaboration de la vision de l'entreprise.

Restitution : retracer la logique qui mène aux formulations recommandées

Élaborer une raison d'être ou devenir une SAM, c'est en fait mener à bien un projet de négociations entre parties prenantes sur la vision de l'entreprise. Aussi, une fois les éléments recueillis et le travail préparatoire mené, s'engage la phase de Restitution. Il s'agit de retracer le cheminement qui fonde la ou les formulations de raison d'être envisagées.

Réalisation : agir pour rendre opérante la mission ou la raison d'être retenue

Votre raison d'être est adoptée ? Votre mission éclaircie ? Il est maintenant temps de la faire vivre et de l'inscrire dans le quotidien de votre organisation. Autrement dit, une raison d'être ou une mission se « réalisent ». Elles s'avèrent, davantage qu'elles ne se proclament. C'est le sens de cette dernière phase, souvent oubliée : la « Réalisation ».

RECUEIL : ÉTABLIR L'INVENTAIRE DES ASPIRATIONS DE L'ENTREPRISE

Le Recueil consiste à rassembler le matériau dont découlera votre raison d'être ou votre mission. Comment réussir cette phase ? Trois étapes vous permettront d'y parvenir.



Étape 1 : cadrer la démarche

Plusieurs questions se posent : qui sera interrogé ? Qui participera aux différents temps de restitution ? Qui validera la formulation retenue ? En tant que dirigeant ou dirigeante, votre rôle n'est pas seulement de décider, mais aussi d'animer ou faire animer tout ce processus.

Ainsi, deux niveaux de pilotage interviennent tout au long du projet :

- un niveau opérationnel, composé des personnes en charge de la progression au quotidien ;
- un niveau stratégique, en charge de la validation.

L'enjeu à ce stade est d'identifier les responsables opérationnels et les autres décisionnaires avec vous, et de fixer avec ces deux groupes les temps de pilotage.

Qui sont ces personnes ? Il n'y a pas de modèle unique. Cela dépend de votre organisation et de votre culture. Bien entendu, vous pouvez porter directement ce projet. Sinon, nous vous conseillons de confier cette mission à des personnes ayant une connaissance transverse de l'entreprise et du secteur.

Intégrer la dimension juridique

Dès la phase de Recueil, la contribution de votre conseil juridique peut être utile. Son rôle est de valider l'impact juridique d'une formulation envisagée et des objectifs complémentaires inscrits aux statuts.



Étape 2 : recueillir la parole des dépositaires de la vision

Rassembler les écrits existants

Vous le savez bien : une entreprise - PME ou ETI — c'est une histoire. Aussi, vous disposez déjà de nombreux documents et souvenirs susceptibles d'apporter les premières réponses tout à fait éclairantes à la question « quelle pourrait être la raison d'être de mon entreprise ? ».

Il s'agit de l'ensemble de vos éléments de communication et de vos prises de parole internes et externes (communiqués de presse, discours, tribunes, plan stratégique, kit d'accueil, règlement intérieur, Code de conduite...).

- Ces documents contiennent des réponses sur les fondements de votre action : objectifs poursuivis par votre entreprise, actions importantes déjà menées, valeurs de votre organisation, orientations extrafinancières, transformations imaginées...
- Ils vont nourrir le cheminement qui s'engage autour de votre raison d'être ou de votre mission.

Conduire des entretiens auprès des dépositaires de la vision

En tant que dirigeant ou dirigeante, vous êtes un des principaux dépositaires de la vision. Charge à vous d'identifier les autres. Ils varieront d'une entreprise à l'autre : direction, personnes clés, actionnaires, parties prenantes externes etc.

- Quelles sont les personnes dont l'avis est essentiel pour élaborer une raison d'être qui reflète l'entreprise telle qu'elle est aujourd'hui et qui doit traverser l'épreuve du temps ? Voici la bonne question à se poser.

Notre conseil concernant les modalités de recueil : organiser des entretiens qualitatifs. C'est ce qui permettra aux personnes interrogées de bien s'exprimer sur leur vision stratégique et le rôle sociétal que l'entreprise doit jouer.

Recueillir les points de vue par l'entretien qualitatif

Organiser des entretiens approfondis, en petits groupes (trois à quatre personnes) et par type de profils (comité de direction, actionnaires, fonctions supports, etc.).

- Un lien non hiérarchique au sein d'un même groupe de personnes interviewées garantit une parole plus libre et facilite l'expression de désaccords ou de nuances.
- Évitez également les interviews individuelles : le travail de convergence des points de vue commence dès la phase de recueil !

Nos conseils pratiques :

1. Enregistrer et retranscrire intégralement ces échanges.
 - Cela permet de capter les raisonnements, les associations d'idées, les subtilités qui font tout le sel d'une raison d'être distinctive.
 - Cela valorise la parole des personnes entendues et permet donc de les engager plus facilement dans la suite de la démarche.
2. Donner un accès permanent aux documents de travail aux différentes instances sur un serveur partagé.
 - Le fait de pouvoir accéder à tout moment à ce qu'on dit « les autres », de pouvoir constater l'avancée du travail, de prendre connaissance d'un questionnaire avant l'interview si on le souhaite, participent pleinement à l'élaboration du consensus visé.



RETROUVEZ TOUS
NOS CONSEILS DANS LA FICHE
« PRÉPARER ET MENER
À BIEN UN ENTRETIEN »



Voir fiche
pratique 2
à la fin de
ce document



Étape 3 (en option) : organiser une consultation plus large

Organiser une consultation plus large pour valider ou infirmer les tendances qui se dessinent

Après les entretiens qualitatifs, les grandes lignes se dessinent.

Vous pouvez décider d'organiser ou de faire organiser une enquête quantitative pour interroger plus largement.

Cette enquête en ligne permet :

- de confirmer les tendances apparues lors des entretiens ;
- d'impliquer largement vos parties prenantes.

De manière secondaire :

- c'est une occasion précieuse d'identifier d'éventuelles ruptures entre le positionnement voulu et celui qui est perçu par vos parties prenantes plus éloignées du quotidien de votre entreprise (partenaires, clientèle, prospects, fournisseurs, audience de votre site web ou de vos réseaux sociaux, etc.)



NOTRE RECOMMANDATION

Vous avez intérêt à recueillir des éléments de vision sur la finalité de votre activité. Veillez donc à ce que les questions ne portent pas uniquement sur les modalités d'organisation de votre activité. Bien éclairer le « pourquoi » est la meilleure manière de bien répondre au « comment » ?

UN EXEMPLE DE RECUEIL

QUAND LE TRAVAIL SUR LA RAISON D'ÊTRE RENFORCE LE SENTIMENT D'APPARTENANCE À L'ENTREPRISE



Le profil de l'entreprise :

une entreprise aux activités hétérogènes et décentralisées.



L'élément générateur :

un changement de direction générale.



L'enjeu :

mettre en évidence une activité cohérente et lisible tout en respectant la stratégie de long terme.



Les personnes interrogées :

les directions de filiales, les actionnaires historiques, le siège, les clients des principales filières et certains partenaires.



Quels défis pour ce Recueil ?

- Le caractère international du groupe a amené des personnes à se parler pour la première fois dans le cadre de la définition de la raison d'être.
- Un véritable travail de syndication devait être mené entre les différentes strates hiérarchiques du groupe.

Ce travail a permis de mettre des mots sur les traits communs et la culture partagée par les différentes activités.



Le résultat :

une culture et un sentiment d'appartenance renforcés au sein du groupe.



"QUAND le TRAVAIL SUR la RAISON d'ÊTRE RENFORCE le SENTIMENT d'APPARTENANCE à l'ENTREPRISE"

RESTITUTION : RECOMMANDER PLUSIEURS FORMULATIONS DE RAISON D'ÊTRE

Cette phase se déroule exclusivement auprès des personnes interviewées lors de la phase de Recueil. Il ne doit pas y avoir de nouveaux entrants à cette étape. Gardons en tête qu'il s'agit d'un travail d'élaboration d'un consensus sur un objet sensible, qui réclame une stabilité des protagonistes.

Cette phase se déroule en trois étapes.



Étape 1 : synthétiser la matière recueillie

L'enjeu de cette première étape est de retracer le cheminement effectué depuis le début du projet et d'en proposer une synthèse, en vous appuyant sur toute la documentation produite jusqu'alors.

La construction d'un support de référence qui va s'enrichir au fil des itérations est la clé pour réussir cette étape. Le support peut se présenter ainsi :

- rappel du cadre d'ensemble de la loi et des motivations initiales de l'entreprise ;
- analyse comparative d'autres raisons d'être et/ou objectifs statutaires, soit inspirants, soit d'entreprises de votre secteur ou de secteurs dans lesquels vous pouvez reconnaître⁽¹⁾ ;
- recenser des verbatims et enseignements tirés de la phase de Recueil ;
- resituer cette démarche dans le récit de votre entreprise en adoptant une vision globale et pour faire ressortir plus naturellement vos propositions de raison d'être⁽²⁾ ;
- quelques propositions de raison d'être, annotées de ce qui les motivent.

Pourquoi plusieurs formulations de raison d'être possibles ? Cela incite les participants et participantes à comparer plusieurs formulations entre elles, plutôt que de réagir dans l'absolu (« j'aime / je n'aime pas »). C'est un moyen de faire émerger des nuances et de suggérer des ajustements.

En tant que dirigeant ou dirigeante, vous pouvez soit intervenir avant la restitution afin de vous assurer que les formulations proposées vous conviennent ou laisser la main libre.

Notre recommandation : deux formulations au moins, pour deux tons différents

Une formulation « polie » : elle répond aux critères formels d'une raison d'être et s'inscrit dans la droite ligne des plus grands dénominateurs communs identifiés lors de la phase de Recueil. C'est en général une formulation patrimoniale.

Une formulation « pirate » : elle occulte volontairement les évidences recueillies et va plutôt se concentrer sur des enseignements secondaires. La formulation pirate peut également être originale par sa structure formelle.

⁽¹⁾ Sur son site Internet, le cabinet Le Play fait un recensement de raisons d'être.

⁽²⁾ Deux articles pour comprendre les notions de récit : Mots clés, « [Qu'est-ce que le schéma narratif ?](#) » et Mots-Clés, « [Qu'est-ce que le schéma actanciel ?](#) ».



Étape 2 : conduire les séances de restitution

Nous vous conseillons de faire deux séances afin d'espacer les moments de réflexion. La première séance de Restitution vise à susciter l'adhésion de votre audience afin de partager vos conclusions : les formulations de raison d'être. Il est important d'être à l'écoute des différents retours. Si vous souhaitez devenir société à mission, ces échanges pourront nourrir vos réflexions sur les objectifs que vous fixerez dans vos statuts.

Lors d'une deuxième séance, devant les mêmes personnes, il s'agit de revenir sur ce qui a été validé et ce qui devait être revu. Vous pouvez alors présenter les ajustements effectués entre les deux séances. Arrivé à ce stade, la deuxième séance est celle qui permet d'obtenir une raison d'être stabilisée et validée.



Étape 3 : finaliser votre raison d'être et déterminer vos objectifs de mission

Il s'agit lors de cette dernière étape de figer juridiquement votre raison d'être. En vue de son inscription dans vos statuts, un ultime regard juridique est nécessaire afin de valider la formulation retenue. Le juridique ne découvre pas la formulation à ce moment-là : pour rappel, il est utile de le mettre à contribution dès la phase de Recueil.

Si vous souhaitez devenir une société à mission, **il vous reste à énumérer un certain nombre d'objectifs qui viendront compléter la raison d'être dans vos statuts**. Se diriger vers la société à mission, c'est passer de l'engagement de moyens pour être cohérent avec votre raison d'être à l'engagement de résultats pour remplir vos objectifs. L'ambition est plus haute, ainsi que les moyens mobilisés.

La phase de Recueil et les premières étapes de Restitution auront fait émerger des axes de travail sur lesquels vous pouvez appuyer votre mission. La définition des objectifs peut se faire soit en parallèle de l'élaboration de la raison d'être, soit une fois celle-ci décidée. Nous vous conseillons d'associer les mêmes personnes que pour l'élaboration de la raison d'être.

Ces objectifs servent plusieurs intérêts :

- guider vos efforts afin de respecter votre mission et de vous inscrire dans une démarche d'amélioration continue.
- poser les fondations sur lesquelles le comité de mission pourra effectuer son travail d'accompagnement et de surveillance.
- permettre à l'organisme tiers indépendant (OTI) de contrôler l'alignement entre les moyens engagés et le respect des objectifs.

Les objectifs doivent être des engagements mesurables que l'entreprise prend vis-à-vis de parties prenantes identifiées, des plus évidentes, tels que les talents, la clientèle, ou les actionnaires, aux moins immédiats : le climat, la faune, la flore ou encore le territoire.

Quand vous réfléchissez à vos objectifs, pensez à votre activité actuelle et les actions que vous menez déjà. Mais considérez-les également comme des sources d'innovation. En tant que dirigeant ou dirigeante, posez-vous la question de savoir quels engagements vous semblent essentiels pour assurer le développement économique de votre entreprise et tirer votre entreprise vers le haut par rapport à la mission que vous vous donnez.



NOTRE RECOMMANDATION

Avant de valider vos objectifs (trois ou quatre au maximum), assurez-vous de la clarté des termes utilisés et faites des stress tests. Imaginez des scénarii qui mettraient votre mission sous tension : nouvelle réglementation, nouvelle technologie, nouvelles attentes clients, diversification de votre activité etc. Votre raison d'être et vos objectifs ont vocation à durer dans le temps et à favoriser un développement harmonieux et constant de votre entreprise.

Vous pouvez aussi créer des objectifs plus opérationnels avec des indicateurs précis qui faciliteront le pilotage de la mission en interne et l'évaluation en externe sans qu'ils soient ajoutés aux statuts.

UN EXEMPLE DE RESTITUTION

QUAND LE TRAVAIL SUR
LA RAISON D'ÊTRE
RESSERRE LES LIENS
AU SEIN D'UNE DIRECTION



Le profil de l'entreprise :

une entreprise dans le secteur de la data.



L'élément générateur :

la volonté d'ancrer les engagements forts
portés par l'entreprise.



L'enjeu :

faire converger les points de vue sur la contribution
sociétale prioritaire de l'entreprise, entre des associés aux
parcours très différents.



Les personnes impliquées :

les différents associés.



Quels défis pour cette Restitution ?

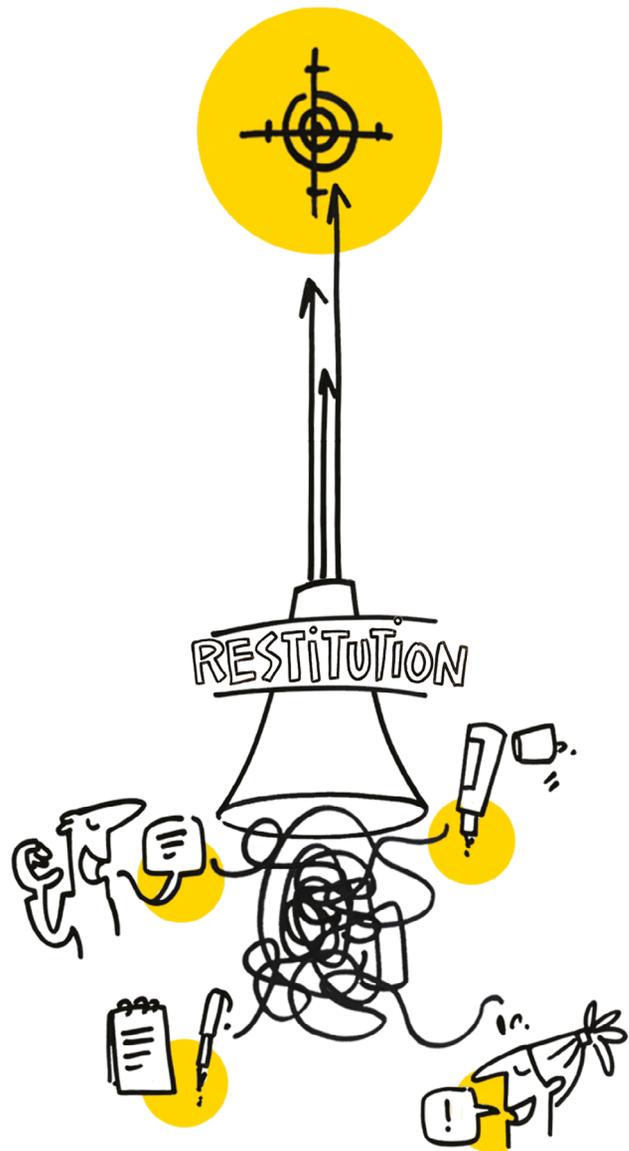
- Gérer les éventuelles divergences de point de vue
générées par la réflexion sur le sens de l'activité
de l'entreprise.
- Organiser la discussion pour aboutir à un accord
sur le texte qui concilie la vision de tous les associés.

Ce travail a été un lieu d'alignement stratégique et pas
uniquement un temps d'élaboration de la raison d'être.



Le résultat :

un alignement stratégique réaffirmé.



"QUAND le TRAVAIL SUR la RAISON d'ÊTRE
RESSERRE les LIENS au SEIN d'UNE DIRECTION."

RÉALISATION :

AGIR POUR RENDRE OPÉRANTE LA MISSION OU LA RAISON D'ÊTRE RETENUE

Votre raison d'être et/ou votre mission sont déterminées, les deux premières phases ont été conduites avec réussite. S'ouvre alors la dernière phase de la méthode 3R : la Réalisation. La Réalisation consiste désormais à activer votre raison d'être ou votre mission, à lui donner vie. Et à travailler sur son appropriation au sein de vos équipes.



Étape 1 : inscrire la raison d'être et la mission dans les statuts

Pour vous qui dirigez une PME ou une ETI, la raison d'être est le résultat d'une concertation sur le sens de l'activité de votre entreprise. Elle porte la vision de votre entreprise, c'est l'ambition que vous vous donnez pour votre entreprise et son impact sur la société. Une première étape possible de la Réalisation est donc son inscription dans les statuts et/ou dans les documents stratégiques de l'entreprise.

Pour réussir cette étape, il est nécessaire de respecter les règles de modifications des statuts par un vote en Assemblée générale. Selon la forme de votre société, l'accord requis obéit à des règles différentes (accord de la majorité, unanimité...).

Parole d'expert



Un suivi juridique est nécessaire, car ajouter une clause aux statuts d'une société n'est pas neutre. Il faut notamment vérifier que la modification statutaire ne contredise pas des choix antérieurs de la société, ou que, si c'est le cas, la contradiction soit assumée.

Bruno Dondero
Avocat associé, CMS Francis Lefebvre



Comme lors des phases de Recueil et de Restitution, un accompagnement juridique est nécessaire.



NOTRE RECOMMANDATION

Privilégiez la force symbolique en inscrivant votre raison d'être ou votre mission soit dans le préambule, soit dans un article préliminaire.

Vous devez inscrire votre mission dans vos statuts ?

La principale différence est que votre raison d'être statutaire est déclinée en objectifs qui sont également inscrits dans vos statuts.



Étape 2 : réunir le comité de raison d'être ou de mission

Dans le cadre de votre évolution vers la SAM, désigner un comité de mission est une obligation légale, même s'il n'y a pas de mode d'emploi.

Organe inédit, symbole d'une gouvernance plus « ouverte », le comité de mission va vous accompagner, en tant que dirigeant ou dirigeante, dans le suivi de l'exécution de votre mission. Il a un double rôle : « mettre à l'épreuve et enrichir le parcours de l'entreprise vers sa mission »⁽¹⁾.

De votre côté, la première étape vers la Réalisation de votre mission est de réunir ce comité. Une première réunion symbolique et un ordre du jour chargé :

- installation du comité, accueil des membres et ouverture du mandat ;
- définition des modalités de fonctionnement : nombre de réunions annuelles, modalités de renouvellement ;
- modalités de suivi de la mission : répartition des rôles, préparation du rapport de mission.

Pour les entreprises de moins de 50 salariés, la loi propose la nomination d'un référent de mission en lieu et place du comité de mission. Toutefois, cette disposition a rarement été activée jusqu'à ce jour.

C'est assez compréhensible. Quand un ou une référente de mission pourra surtout s'assurer que l'entreprise engage les moyens nécessaires pour respecter sa mission, le comité de mission pourra apporter des regards externes constructifs et d'autres expertises utiles à votre société.



Étape 3 : communiquer pour bien vous lancer

Nous vous le disions en introduction de cette partie : définir sa raison d'être ou sa mission, ce n'est pas un exercice de communication, mais de vision. Cependant, une fois les premières phases closes, communiquer sur le chemin parcouru est une étape essentielle de la Réalisation du projet. En tant que dirigeant ou dirigeante, vous venez d'achever une concertation sur le sens de votre activité, c'est le moment idéal pour rendre public votre travail.

⁽¹⁾ Communauté des entreprises à mission, « *Le comité de mission, Une nouvelle gouvernance pour stimuler l'innovation des sociétés à mission* », février 2021.



NOTRE RECOMMANDATION

• **L'interne, d'abord :**

Toute bonne communication démarre par le fait de donner la primeur à vos publics internes : les talents et les actionnaires sont celles et ceux qui doivent être informés en priorité.

• **Vos propres moyens de communication, ensuite :**

Vous pouvez ensuite mettre à jour votre présentation institutionnelle : page « Qui sommes-nous ? » de votre site Internet, paragraphe de présentation qui clôt vos communiqués, présentation sur vos profils sociaux, etc.

Notre astuce : deux documents de référence pour deux usages distincts

1. Un manifeste : il présente la vision de votre organisation et explique en détail comment elle apporte des réponses pertinentes aux transformations qu'elle perçoit. Il peut prendre place dans un site Internet ou être repris pour une tribune d'opinion.

2. Un condensé : l'enjeu, l'approche, l'impact. Calibré à 45 secondes à l'oral, il peut également servir à alimenter la page « Qui sommes-nous ? » d'un site Internet ou alimenter vos publications et présentations sur les réseaux sociaux.

• **L'externe, enfin :**

Pour commencer : le communiqué de presse. C'est le premier moyen pour rendre publique votre évolution et voir l'information relayée par les médias. Vous avez également la possibilité d'écrire et publier une tribune dans la presse ou de faire un entretien. En tant que dirigeant ou dirigeante, parler de votre transformation permet de rendre publique votre démarche tout en faisant part de votre vision pour votre secteur, votre activité, etc. Pour une communication ciblée vers vos publics directs, partagez votre travail sur vos réseaux sociaux.

Votre nouveau positionnement peut enfin faire l'objet d'une diffusion à travers tous les supports à votre disposition, en fonction de votre culture et de vos moyens.

UN EXEMPLE DE RÉALISATION

QUAND UNE
COMMUNICATION
PROGRESSIVE PERMET
DE RÉUSSIR
L'ATERRISSAGE
DU PROJET



Le profil de l'entreprise :

une entreprise dans le secteur de l'assurance.



L'élément générateur :

la volonté d'ancrer les engagements forts portés par l'entreprise.



L'enjeu :

informer les parties prenantes sur l'aboutissement de sa transformation en respectant les étapes d'information auprès des différents publics.



Les personnes ciblées :

les parties prenantes engagées dans le processus, les équipes, les publics de l'entreprise, le grand public.



Quel défi pour cette Réalisation ?

- Respecter les publics en les informant selon l'ordre de leur implication dans le projet.
- Organiser une communication par étape en identifiant la bonne cible à chaque étape.

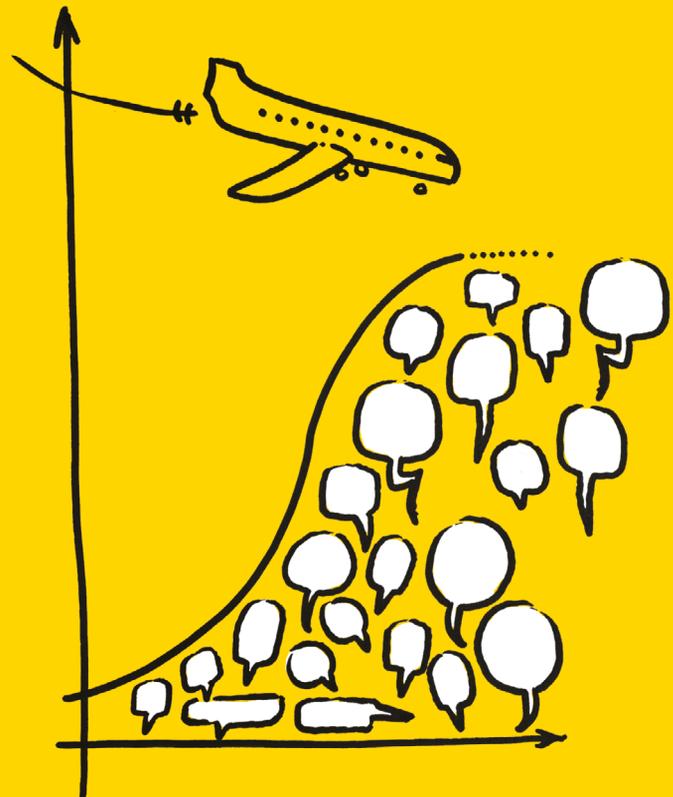
Concrètement : une communication vers les parties prenantes impliquées dans le processus, ensuite une communication interne, suivie d'une communication externe par les canaux de l'entreprise et enfin une communication à la presse.



Le résultat :

une communication maîtrisée et un lancement de projet réussi.

RÉALISATION



"QUAND UNE
COMMUNICATION PROGRESSIVE
PERMET DE RÉUSSIR
L'ATERRISSAGE DU PROJET"

QUES- TIONS À ...



Jean-Pierre Cheval

Président, Groupe Cheval

- 650 collaborateurs et collaboratrices
- Dernier CA : 120 M€
- Région : Auvergne-Rhône-Alpes
- Activité : travaux publics

“ La priorité actuelle de nos comités de mission est de définir avec précision nos objectifs opérationnels. Il y aura un travail de sensibilisation à mener par la suite auprès des opérationnels et des parties prenantes extérieures. ”

Comment avez-vous composé votre comité de mission ?

La loi Pacte permet d'organiser librement ce comité de mission. Nous avons donc décidé d'en profiter et d'en créer deux complémentaires. D'une part, nous avons un comité de mission stratégique, piloté par la directrice de mission, la directrice de la stratégie et moi-même en tant que président. Dans ce comité, certaines parties prenantes externes sont représentées, comme notre actionnaire Bpifrance et les collectivités locales grâce à la présence d'une élue. En complément, un comité de mission opérationnel donne la parole aux collaborateurs et collaboratrices qui ont adhéré à cette démarche et demandé à y participer.

Sur quoi travaillent aujourd'hui ces comités ?

La priorité actuelle de nos comités de mission est de définir avec précision nos objectifs opérationnels, tirés de notre raison d'être. Il y aura un travail de sensibilisation à mener par la suite auprès des opérationnels et des parties prenantes extérieures, comme nos fournisseurs locaux.

Comment impliquez-vous les équipes ?

Nous avons créé un organe appelé le G60. Il vise à réunir les soixante managers de l'entreprise. La première rencontre a eu lieu en décembre 2020, et cette chambre d'échanges se réunit une fois par trimestre. Nous voulions créer une nouvelle courroie de transmission de l'information entre la direction et le terrain, et ce dans les deux sens. En décembre, le G60 a été le premier informé de notre volonté de nous transformer en société à mission, ainsi que de l'arrivée de Bpifrance et Société Générale au capital. Si les comités de mission stratégique et opérationnel réfléchissent à nos objectifs, les membres du G60 contribuent aux projets identifiés dans le cadre de notre mission. C'est important car les managers sont ensuite directement impliqués pour diffuser ces idées auprès de leurs équipes.

COMMENT FAIRE VIVRE LE PROJET ?

1

Pour faire vivre votre raison d'être

Organiser l'animation de votre raison d'être

Vous devez maintenant vous demander : quels sont les outils à votre disposition pour parvenir à faire exister votre raison d'être ?

Plusieurs options se présentent à vous. Nous allons essayer de vous proposer quelques pistes, qui n'ont pas valeur d'exhaustivité. Et surtout, place à votre créativité !

À l'inverse de la société à mission, en matière de raison d'être, la loi ne pose aucune obligation concernant le suivi de votre projet.

Cependant, mettre en place des organes et méthodes de suivi permet de garder un contact avec votre raison d'être et d'enrôler vos équipes.

Voici quelques possibilités :

- désigner un organe en charge de suivre le projet : une sorte de « comité de raison d'être » emmené par une personne de référence sur la raison d'être ;
- préparer un rapport annuel : moins contraignant que le rapport d'un comité de mission, il permet cependant de retracer l'activité de l'année à la lumière de votre raison d'être.

Quelle que soit votre ambition, ce suivi sera bénéfique :

- **vous souhaitez vous en tenir à la définition d'une raison d'être ?**
Ces rituels permettent de garder un contact avec votre projet et de suivre son impact réel sur la vie de votre organisation.
- **vous souhaitez devenir une société à mission ?** Ces rituels vous préparent à animer la relation avec votre futur comité de mission.

2

Pour faire vivre votre mission

Créer un pont entre le comité de mission et le reste de l'entreprise

Pour faire vivre votre mission, le premier défi qui va se présenter à vous est l'acculturation des membres de ce comité. Votre rôle est donc de les accompagner afin de bien connaître votre organisation et ses spécificités.

Faire découvrir la réalité de votre entreprise au comité de mission

Dès le premier rassemblement, votre occupation devra être de faire naître une dynamique d'échange, aussi bien entre les membres du comité, qu'entre le comité et le reste de votre organisation.

Concrètement, comment le matérialiser ?

- **Organiser un parcours pour permettre aux membres du comité de mission de mieux connaître votre organisation :** votre histoire, le contexte économique, vos performances en matière sociale et environnementale.
- **Faire intervenir vos équipes auprès du comité de mission.** Donner la parole à d'autres est doublement vertueux :
 - cela permet aux membres du comité de mission de mieux connaître les métiers de votre organisation ;
 - cela valorise l'expérience et le témoignage interne.

Parole de dirigeant



Notre moyen d'impliquer les équipes, c'est lors de l'entretien annuel : énoncer un objectif en lien avec la mission. Par exemple, notre responsable web a écrit un livre blanc sur l'impact environnemental des mails et a mené une campagne de sensibilisation en interne et en externe sur le sujet.

Romain Teissedre
Responsable de la Communication, Faguo
90 collaborateurs et collaboratrices, 12 M€ de CA



Organiser une remontée d'informations

C'est le deuxième élément clé pour faire vivre votre projet en interne : impliquer vos équipes et faire remonter les informations depuis le terrain. Le suivi du projet ne doit pas se limiter à une information descendante. Concentrer les sollicitations et la répartition des rôles au niveau de la direction risquerait de limiter l'implication des équipes dans la mission de votre organisation.

C'est le défi qui se présente à vous : mettre en place des outils et rituels de communication interne pour faire remonter l'information et ainsi impliquer vos équipes dans l'animation du projet.

Les outils de communication interne :

- newsletter mensuelle (ou courrier aux équipes) sur un thème ou aspect de la mission ;
- créer des rituels d'échanges libres, afin de laisser chacun et chacune s'exprimer sur les sujets relatifs à la mission en lien avec ses pratiques ;
- donner la parole à vos équipes lors d'échanges directs avec les membres du comité de mission. C'est un moyen d'adresser les défis de l'animation du projet : faire connaître vos pratiques aux membres du comité de mission tout en valorisant l'implication interne.

Organiser un événement autour de votre mission

Le suivi de votre mission prévoit la préparation annuelle du rapport de mission par les membres du comité de mission. Résultat du travail mené tout au long de l'année lors des différentes séances et temps d'échange avec le comité, ce rapport a vocation à intégrer l'ordre du jour de votre assemblée générale.

C'est une étape indispensable pour intégrer le suivi de la mission au même titre que la rétrospective annuelle de votre activité.

Mais pour atteindre l'ambition de faire vivre votre mission au sein de votre entreprise, ce suivi « institutionnel » ne suffit pas. La présentation du rapport de mission est une occasion parfaite pour organiser un événement autour de votre projet.

Comment le traduire concrètement ?

Quelques marqueurs envisageables :

- **un événement dédié à la mission.** L'occasion de solliciter le comité de mission et l'ensemble des équipes en favorisant des échanges « informels », par opposition au ton institutionnel et vertical de l'assemblée générale ;
- **des ateliers thématiques et participatifs.** Cela permet de favoriser les échanges autour de l'activité de l'année et des temps de réflexion sur l'avenir de la mission ;
- **un temps d'échanges communautaires.** Ce temps est l'occasion d'organiser un partage d'expériences (par exemple avec la Communauté des Entreprises à Mission et ses membres). Une bonne occasion d'échanger sur vos bonnes pratiques et de convier d'autres SAM à votre réflexion pour enrichir le modèle.



4 OBLIGATIONS À REMPLIR POUR DEVENIR UNE SOCIÉTÉ À MISSION (SAM)

1

Définir votre raison d'être et votre mission

- ✓ Concerner vos parties prenantes sur le sens de votre activité
- ✓ Comment ? En suivant l'approche 3R (voir page 52)

Vos obligations légales :

- une fois votre raison d'être et votre mission adoptée : les inscrire dans vos statuts (art. 1835 du Code civil) ;
- pour une SAM : vos statuts doivent contenir un ou plusieurs objectifs sociaux ou environnementaux.

2

Déclarer votre statut au greffe

- ✓ Déclarer votre qualité de société à mission aux greffes du tribunal de commerce en vue d'une immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés (RCS).

3

Définir les modalités de suivi de votre mission

- ✓ Désigner un comité de mission⁽¹⁾
- ✓ Réunir le comité de mission
- ✓ Définir ses modalités de fonctionnement et d'organisation

Pour en savoir plus :

- Consulter la page « Comment faire vivre le projet ? » (page 74)
- Consulter les **publications** des groupes de travail de la Communauté des Entreprises à Mission.

4

Choisir l'OTI en charge du contrôle de la mission

- ✓ Le contrôle de la mission doit avoir lieu dans les 18 mois suivant la publication du statut de société à mission par un Organisme Tiers Indépendant (OTI). Il intervient au minimum tous les deux ans.

Pour les sociétés de moins de 50 personnes :

- Le contrôle doit avoir lieu dans les 24 mois suivant la publication du statut de société à mission. Il intervient alors tous les trois ans.

⁽¹⁾ Les sociétés de moins de 50 salariés ne sont pas tenues de nommer un comité de mission. Pour ces dernières, la loi pose seulement l'obligation de nommer un « référent de mission »



CE GUIDE A ÉTÉ CO-RÉDIGÉ PAR BPIFRANCE LE LAB ET L'AGENCE MOTS-CLÉS

Le groupe de travail et d'écriture
était constitué de :

- **Elise Tissier**, Directrice, **Bpifrance Le Lab**
- **Raphaël Haddad**, Fondateur et Directeur associé, **Agence Mots-Clés**
- **Thomas Bastin**, Responsable d'études, **Bpifrance Le Lab**
- **Antonin Druet**, Consultant éditorial, **Agence Mots-Clés**
- **Vivien Pertusot**, Directeur-adjoint, **Bpifrance Le Lab**

Remerciements :

Nous tenons à remercier les experts et expertes de ce sujet qui ont bien voulu nous accorder de leur temps et nous faire bénéficier de leurs précieuses analyses : **Fabrice Angéi** (CGT), **Errol Cohen** (Le Play Avocats), **Bruno Dondero** (CMS Francis Lefebvre), **Pierre-Yves Gomez** (EM Lyon), **Jérémy Lévêque** (Mines ParisTech), **Anne Mollet** (Communauté des entreprises à mission), et bien entendu **Blanche Segrestin** (Mines ParisTech et membre du conseil d'orientation de Bpifrance Le Lab).

Nous remercions les dirigeantes et dirigeants qui ont accepté de partager leur expérience : **Bruno Adhémar**, Président de SUBLIME Energie ; **Anne-France Bonnet**, Présidente de Nuova Vista ; **Sylvain Breuzard**, Président directeur général de Norsys ; **Jean-Pierre Cheval**, Président directeur général Groupe Cheval ; **Hortense Harang**, CEO de Fleurs d'Ici ; **Sophie Morel**, Secrétaire générale Sfpj Group ; **Romain Teissedre**, Responsable communication de Faguo ; **Yann Thomas**, Directeur général Maroquinerie Thomas ; **Antoine Wassner**, Président de Sabarot Wassner ; **Philippe Zaouati**, Directeur général de Mirova.

BPIFRANCE LE LAB EN QUELQUES MOTS

Tout le monde doit en avoir conscience : les PME-ETI sont décisives pour l'économie française, en termes de croissance, d'emplois et d'ancrage local. Pour autant, confrontées à des défis spécifiques, celles-ci restent méconnues : il subsiste un déficit de savoir sur nos PME-ETI qu'il est décisif de combler.

Bpifrance Le Lab est le laboratoire d'idées des PME-ETI.

Sa mission : stimuler les dirigeants pour face aux enjeux d'aujourd'hui et de demain.

Concrètement, **Bpifrance Le Lab** travaille à :

- Tirer les meilleures idées de la recherche et du terrain ;
- Valoriser les expériences et les témoignages de dirigeants ;
- Relier les dirigeants-lecteurs au sein d'une communauté de recherche participative.

Bpifrance Le Lab fait ainsi émerger des idées faites pour les PME-ETI.

Son ambition : des dirigeants épanouis, pour des entreprises qui vont bien.



POUR EN SAVOIR PLUS :



www.bpifrance-lelab.fr



www.twitter.com/BpifranceLeLab

MOTS-CLÉS EN QUELQUES MOTS

Mots-Clés est une agence de communication en forte croissance, avec un ancrage résolument éditorial.

L'agence porte une conviction : le discours n'est pas simplement un instrument de l'influence, c'est le lieu de l'influence. C'est par la capacité à imposer ses mots, formulations et narratifs, qu'une organisation fait référence auprès de ses publics.

Concrètement, Mots-Clés met en mots et diffuse des positionnements engageants et des expériences distinctives. Design narratif®, influence et inbound marketing, excellence rédactionnelle, raison d'être et Société à Mission, storytelling et assertivité, écriture inclusive : suivant les méthodes agiles, l'agence accompagne grands groupes, entreprises innovantes et institutions.

Née de la rencontre entre les univers de la linguistique, de l'influence et du conseil en stratégie, Mots-Clés rassemble des talents qui conjuguent parcours d'excellence et engagements.



POUR EN SAVOIR PLUS :





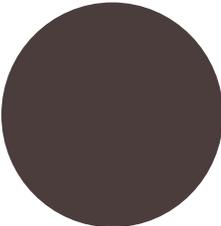
Pour passer à l'action,
consultez nos 2 fiches
pratiques :

• **Fiche 1**

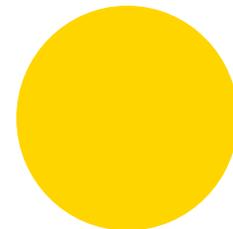
L'approche 3R : Recueil, Restitution,
Réalisation ↗

• **Fiche 2**

Préparer et mener un entretien
qualitatif ↗



**SERVIR
L'AVENIR**



Bpifrance

27-31, avenue du Général Leclerc
94710 Maisons-Alfort Cedex
Tél. : 01 41 79 80 00

Mots-Clés

120, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
Tél. : 01 44 07 97 80

1

L'APPROCHE 3R

RECUEIL,
RESTITUTION,
RÉALISATION



PASSEZ
À L'ACTION



UNE MÉTHODE
DÉCOMPOSÉE
EN 3 PHASES
ET 9 ÉTAPES

1

RECUEIL

2

RESTITUTION

3

RÉALISATION

Bpifrance

27-31, avenue du Général Leclerc
94710 Maisons-Alfort Cedex
Tél. : 01 41 79 80 00

Mots-Clés

120, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
Tél. : 01 44 07 97 80





PHASE 1 : RECUEIL



Étape 1 :

Cadrer la démarche en désignant les responsables du projet, en fixant les échéances clés et en déterminant les informations essentielles à collecter.



Étape 2 :

Recueillir la parole des dépositaires de la vision : rassembler les documents existants et organiser les entretiens. Voir la fiche pratique : préparer et mener un entretien qualitatif.



Étape 3 (optionnelle) :

Organiser une consultation plus large. Sous forme d'enquête en ligne, pour valider ou invalider les hypothèses tirées des entretiens.



PHASE 2 : RESTITUTION



Étape 1 :

Synthétiser, en chambre, la matière recueillie. Formuler plusieurs propositions de raison d'être en vue des séances de restitution.



Étape 2 :

Conduire les séances de restitution. Entre les deux séances, une période d'ajustements vous permet d'intégrer les retours obtenus lors de la première séance de restitution.



Étape 3 :

Finaliser votre raison d'être et/ou votre mission. Obtenir la vérification juridique de la formulation retenue, décliner la raison d'être en objectifs, communiquer les éléments aux dépositaires de la vision.



PHASE 3 : RÉALISATION



Étape 1 :

Inscrire votre raison d'être ou votre mission et ses objectifs dans vos statuts, à l'aide de votre conseil juridique.



Étape 2 :

Réunir le premier comité de mission. Installer ses membres, définir ses modalités de fonctionnement et le calendrier de l'année.



Étape 3 :

Promouvoir votre mission ! Prendre la parole pour rendre public votre travail. Retrouvez tous nos conseils à l'étape 3 de la Réalisation (page 70).

2

PRÉPARER ET MENER

UN ENTRETIEN QUALITATIF



PASSEZ
À L'ACTION



Quand se pose à vous la question de préparer vos entretiens, vous avez déjà franchi les étapes suivantes :

- désigner les responsables du projet et fixer les échéances ;
- identifier les dépositaires de la vision (+ consulter les documents existants sur la vision de votre organisation).



UN ENTRETIEN QUALITATIF, QU'EST-CE QUE C'EST ?

L'entretien qualitatif sert à collecter des informations qui constitueront le matériau principal du cheminement. Aussi appelé entretien semi-directif ou entretien approfondi, il vous permet d'obtenir des réponses sur la vision et les représentations de la personne ou du groupe de personnes interrogées.

L'entretien qualitatif se base sur des interrogations plutôt ouvertes et requiert plusieurs critères :

- un questionnaire préparé servant de guide ;
- un déroulé de questions qui suit le cheminement que vous souhaitez mettre en place ;
- une interaction : de nouvelles questions adaptées aux réponses obtenues.

Qui conduit les entretiens ?

Les personnes qui portent le projet au sein de votre entreprise. En d'autres termes, les personnes que vous avez désignées à ces fins ou vous-même en tant que dirigeant ou dirigeante.

Quant à l'organisation, voici notre principale recommandation :

organiser des entretiens de 1 h à 1 h 30, en petits groupes (trois à quatre personnes) et par type de profils (postes de direction, actionnaires, fonctions supports, nouvelles recrues, clientèle, etc.).

Les caractéristiques de ces entretiens :

- en présentiel ou à distance ;
- enregistrés ;
- intégralement retranscrits.



PRÉPARER UN ENTRETIEN : LE GUIDE D'ENTRETIEN

En quoi consiste la préparation ?

Du côté des dépositaires de la vision, présentez la démarche : l'entretien se déroule sur le ton de la discussion et sans préparation particulière pour votre interlocuteur ou interlocutrice.

De votre côté, la préparation se concentre principalement sur le guide d'entretien.

Son rôle ?

Faire office de tuteur pour vous aider à dégager un raisonnement logique lors des étapes ultérieures.

À quoi
ressemble
ce guide
d'entretien ?



Partie 1 : présentation et parcours

Pour bien établir le contexte de l'échange, faire un tour de présentation de chaque personne et leur demandant de raconter leur parcours et leurs liens à votre organisation. Même si vous connaissez les personnes en question, cela permet de replacer l'échange dans la perspective des missions des personnes interrogées.



Partie 2 : la relation à votre organisation (en détail)

L'occasion de poser des questions sur l'historique des personnes au sein de votre organisation, leur métier, et leur perception de votre activité, de ses fondements, etc.



Partie 3 : la vision pour votre organisation

Un travail de projection sur l'impact et les missions des années à venir, l'évolution des pratiques, du business model...



Partie 4 (optionnelle) : une partie laissant plus de place à la créativité

Cela peut être un portrait chinois, une carte blanche pour permettre à vos interlocuteurs et interlocutrices d'ajouter des éléments qui n'auraient pas encore été mentionnés.



MENER UN ENTRETIEN : LA POSTURE À ADOPTER

Votre rôle premier : replacer l'entretien dans son contexte

Cet entretien s'inscrit dans une démarche « exceptionnelle », dans le sens où elle ne se produit pas de manière fréquente au sein d'une organisation. Votre rôle est donc d'explicitier la démarche entreprise et les raisons de cette sollicitation.

- Présenter le contexte de la démarche : adoption d'une raison d'être, évolution vers la société à mission.
- Présenter le comment de la démarche : le temps de Recueil, la prochaine sollicitation pour la Restitution.

L'important est d'expliquer à vos interlocuteurs et interlocutrices pourquoi vous souhaitez recueillir leurs réponses. En d'autres termes, vous expliquez pourquoi leur parole est importante et constitutive de la vision de l'entreprise. Donner de l'importance à cette parole en expliquant son rôle est le point de départ qui vous permettra d'instaurer le bon niveau d'échanges lors des entretiens.

L'objectif : favoriser une parole franche pour recueillir une vision incarnée

Au moment d'aborder l'entretien, plusieurs éléments vous permettront de « délier la parole ».

- Expliquer la vocation des réponses recueillies : elles serviront à nourrir le cheminement à l'œuvre.
- Comment ? En étant enregistrées, retranscrites intégralement et soumises à validation avant mise à disposition aux responsables du projet.
- Le résultat : donner du sens au Recueil et valoriser la parole recueillie tout en garantissant une expression libre grâce à l'étape de validation des retranscriptions.

Et vous ? Quelle posture adopter ?

Vous devez garder
en tête plusieurs
éléments

Votre questionnaire d'entretien vous permet d'obtenir des réponses suivant le déroulé de votre questionnement, mais vous pouvez rebondir sur ce que dit la personne interrogée.

Les dépositaires de la vision que vous allez interroger vous amèneront naturellement sur des sujets non anticipés. Que faire ? La bonne posture est de rebondir sur leurs réponses en posant de nouvelles questions. C'est ainsi que vous obtiendrez des échanges riches sur le sens de votre activité.

Ce qui vous intéresse, c'est l'expression d'une expérience personnelle. Il est donc important de faire ressentir aux personnes interrogées que c'est leur vécu et leur vision propre qui sont attendus dans les réponses. Et en aucun cas la formulation de « bonnes réponses » sur la vision globale de votre organisation.



NOTRE EXEMPLE DE GUIDE EN 13 QUESTIONS

Introduction : vous présenter et présenter la démarche (poser le contexte, s'assurer que tout est clair, répondre aux éventuelles questions préalables).

Partie 1 : présentation et parcours

- 1 Pouvez-vous vous présenter ?
- 2 Quelle est votre relation à [entreprise] ?

Partie 2 : relation à l'entreprise (en détail)

- 3 Si vous deviez définir [entreprise] en quelques mots, que diriez-vous ?
- 4 Quelles sont ses forces actuelles, selon vous ?
- 5 Concrètement, comment cela se manifeste-t-il dans votre quotidien, votre activité ?
- 6 L'activité de [entreprise] est présentée comme [citation]. Quel est votre ressenti à ce sujet ?
- 7 La mission que s'est donnée l'organisation est [citation] ; cela vous semble-t-il, exact dans les faits ? Ajouteriez-vous quelque chose ?

Partie 3 : l'avenir de l'entreprise

- 8 Selon vous, quelles doivent être les priorités de [entreprise] dans les années à venir ?
- 9 Comment cela peut-il se concrétiser ?
- 10 Dans dix ans, vous vous direz que l'entreprise a rempli son rôle sociétal si... ?
- 11 Comment l'activité de l'entreprise peut-elle nuire à la collectivité ? Quelles actions pourraient être entreprises pour améliorer notre impact global ?

Partie 4 : questions ouvertes

- 12 Si [entreprise] était un animal (une personnalité publique, un objet...), cela serait lequel ?
- 13 Est-ce qu'il y a des choses dont vous souhaitez nous parler qui n'ont pas encore été évoquées ?



NOTRE RECOMMANDATION

Notre recommandation : ces 13 questions ont vocation à vous donner un angle d'approche du questionnaire. L'exemple partagé ici n'est pas exhaustif. Chaque partie appelle à être complétée par d'autres questions. Nous vous recommandons notamment d'interroger les dépositaires de la vision sur des aspects de l'entreprise en faisant par exemple réagir à des formulations employées à son sujet (exemple : « Le plan stratégique évoque [citation] comme l'objectif premier de l'entreprise, est-ce le seul selon vous ? »).

C'est d'ailleurs ce que nous vous recommandons dans la phase de Réalisation à l'étape 3 « Communiquer pour bien vous lancer ».