

# LES HAUTS-DE-FRANCE : UN TERRITOIRE D'ENTREPRISES À MISSION ?

## COMPTE RENDU DES 3<sup>ÈME</sup> ET 4<sup>ÈME</sup> ATELIERS

Comment embarquer les salariés dans une démarche d'entreprise à mission ?  
Vendredi 28 septembre 2018

Comment suivre / évaluer / rendre opposable la mission ?  
Jeudi 15 novembre 2018

*Toute reproduction ou utilisation commerciale nécessite l'aval préalable  
de Prophil. Pour toute question, merci de contacter : [albance@prophil.eu](mailto:albance@prophil.eu)*

# SOMMAIRE

---

- (1) Présentation du projet « Les Hauts-de-France : un territoire d'entrepreneurs à mission ? »
- (2) Le co-design : éléments méthodologiques
- (3) Les participants des deux dernières éditions
- (4) Atelier n°3 – *Comment embarquer les salariés dans une démarche d'entreprise à mission ?*
- (5) Atelier n°4 – *Comment suivre / évaluer / rendre opposable la mission ?*
- (6) Annexes : slides utilisées par Prophil lors des ateliers



# LES HAUTS-DE-FRANCE : UN TERRITOIRE D'ENTREPRENEURS À MISSION ?

---

Depuis le lancement du Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation de l'Entreprise (PACTE) par Bruno Le Maire, l'entreprise à mission est sous le feu des projecteurs et suscite la curiosité : mais de quoi s'agit-il ? L'entreprise à mission est un engagement volontaire des dirigeants et des actionnaires en faveur d'une mission librement choisie, inscrite dans l'objet social de l'entreprise. Elle ne renonce ni au capitalisme, ni à la lucrativité, mais invente de nouvelles formes de gouvernance pour mettre l'entreprise au service de l'intérêt collectif.

De l'emblématique **Patagonia** au géant **DanoneWave**, en passant par les pionniers français **Nutriset** et **La Camif**, de nombreux entrepreneurs s'engagent aujourd'hui dans cette démarche de transformation de l'entreprise au service du bien commun. Certains pays (Italie, Etats-Unis) sont même allés plus loin en créant des formes juridiques dédiées pour ces acteurs hybrides (*benefit corporations, public benefit corporations, società benefit, ...*). Le gouvernement français s'interroge donc aujourd'hui sur une reconnaissance juridique des entreprises à mission en droit. En effet, selon la dernière enquête menée par Prophil, notamment auprès des membres du CJD, 68% des dirigeants français seraient favorables à la création d'un cadre juridique dédié.

Mais l'entreprise à mission n'est pas qu'un statut juridique ! Il s'agit d'un changement de paradigme profond concernant les mécanismes de gouvernance et de création de valeur au sein de l'entreprise.

Ainsi, Prophil, en collaboration avec la Fondation des Possibles, le fonds Entreprises et Cités, KPMG Nord et l'Université Catholique de Lille, propose aux entrepreneurs des Hauts-de-France de participer à un programme régional dédié aux entreprises à mission.

L'enjeu ? Construire ensemble le chemin vers l'entreprise à mission, identifier des outils/bonnes pratiques et proposer collectivement des recommandations aux acteurs économiques et pouvoirs publics pour développer ce nouveau mode d'entrepreneuriat en France.

Ces 4 ateliers sont organisés au sein du département **HEMiSF4iRE Design School** de l'Université Catholique de Lille selon un mode original qui est celui du **codesign** dans lequel l'intelligence collective des participants, regroupés en équipes, est fortement mobilisée.



#entreprisesàmission

# LE CO-DESIGN : ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

Les 4 ateliers du programme sont élaborés selon la méthodologie du « co-design » / de la « co-conception ».

Un constat : Les entreprises ne peuvent plus, aujourd’hui, considérer les clients, employés et autres parties prenantes comme les simples récipiendaires passifs de leurs offres de produits et services. Au contraire, elles doivent apprendre à les impliquer dès leur conception et dans leur mise en œuvre, dans une démarche innovatrice, réductrice des coûts et des risques.

Une démarche nouvelle : La co-création consiste justement à redéfinir la manière dont les entreprises impliquent les individus – les employés, mais aussi les clients, les fournisseurs, les communautés et les acteurs externes associés – dans le processus de création de valeur, en les invitant à interagir différemment avec elles... en libérant l’énergie créative de ces individus...

Les ateliers alternent ainsi des exercices abstraits (cerveau droit : divergence / créativité) et applications concrètes (cerveau gauche / convergence) pour innover ensemble en continu.

Un objectif : Se servir des tensions, échecs et des divergences pour innover, en dépassant les « consensus mous »



# LES PARTICIPANTS



OpenFabrick



Prophil  
Beyond Philanthropy



#entreprisesàmission

---

---

# 3<sup>EME</sup> ATELIER

## COMMENT EMBARQUER LES SALARIÉS DANS LA DÉMARCHE D'ENTREPRISE À MISSION ?

---

---

Vendredi 28 septembre 2018

# QU'EST CE QU'UNE VALEUR ?

---

---

Une **valeur**, c'est avant tout la qualité, l'importance d'une chose estimée par un **jugement subjectif**, qu'il soit issu d'un point de vue personnel ou de critères partagés collectivement.

Dans l'entreprise, il y a deux grands types de valeurs :

- Celles qui sont associées au vrai, au beau, au bien, et qui sont données comme un **idéal à atteindre**, qui guident les principes d'action.
- La valeur créée par l'activité de l'entreprise qu'ils s'agit de **partager avec l'ensemble des parties prenantes**, dans différents champs : financier, social, humain, environnemental...



# Extrait du « *Guide des entreprises à mission* » (Prophil, 2017)

“TOUTE VALEUR EST  
« UN SOMMET  
ENTRE DEUX VICES,  
UNE LIGNE  
DE CRÈTE ENTRE  
DEUX ABîMES »”

Aristote, *Ethique à Nicomaque*,  
In : *Les Valeurs*,  
Thierry Wellhoff, 2010



## Sans VALEURS FORTES et SINCÈRES PAS D'ENTREPRISE À MISSION

*Loin d'être un instrument de communication, la formalisation de valeurs fortes, cohérentes avec le projet fondateur et invitant à l'action, permet de préparer et de maintenir le cap sur la mission de l'entreprise.*

### LES VALEURS FORGENT LE COMMUN

Qu'est-ce qu'une valeur ? « Une importance accordée subjectivement à quelque chose » (Le Larousse) ? Une richesse immatérielle ? Un idéal à atteindre ? Les définitions sont multiples et réfèrent à des usages distincts. Toutefois, elles se recoupent toutes en octroyant aux valeurs **un surcroît de sens, un supplément d'attention, ce à quoi nous tenons et ce qui nous lie**. Dans le cadre du travail, **les valeurs forgent l'identité singulière de l'entreprise et permettent de définir les actions et comportements attendus** au sein de cette dernière. Elles constituent ainsi le socle du projet entrepreneurial/managérial et sont une boussole qui donne du sens au travail collectif.

### LES VALEURS DÉFINISSENT LE CONTRAT SOCIAL DE L'ENTREPRISE

Des valeurs fortes et compréhensibles par toutes les parties prenantes de l'entreprise permettent de créer du lien entre l'individu et le collectif. **Elles déterminent l'appartenance à un groupe : je me sens à ma place dans une organisation car ses valeurs résonnent avec mes convictions personnelles.** Le « contrat social » auquel j'ai choisi d'adhérer est ainsi équilibré et respecté. L'entreprise est en effet un « **commun** » qui nécessite des règles de vie explicites pour être préservé. Les valeurs jouent donc ce rôle de **repère**.

les  
VA-  
LE-  
URS

#### LA DÉFINITION DES VALEURS PERMET DE :

- Clarifier son identité
- Affirmer sa singularité
- Fluidifier les processus, notamment RH
- Libérer et attirer les talents
- Responsabiliser les parties prenantes
- Se déployer sereinement à l'international
- Grandir en confiance

#### IDÉE CLÉ

Les valeurs réfèrent aux actions et comportements attendus par l'entreprise : elles constituent ainsi une boussole qui donne du sens au travail collectif.

# EXERCICE

---

---

## AMOUR ET RUPTURE, ENGAGEMENT ET DÉSENGAGEMENT

- ( 1 ) Rédiger une lettre d'amour en fonction des cas distribués
- ( 2 ) Rédiger une lettre de rupture
- ( 3 ) Identifier les facteurs d'engagement et de désengagement au sein d'une organisation



# L'ARTISTE ET LE CIRQUE

---

« Très cher cirque,  
Je t'ai découvert il y a quelques années, trop de temps déjà.

Cela remonte à ma tendre enfance, un **coup de foudre**, un **émerveillement**.

J'ai vu de droite à gauche les trapézistes, d'avant en arrière le funambule, de rire en pleurs le clown.

L'éclat des lumières de la piste dans les yeux des enfants. De cette **révélation** est née ma **passion** pour toi. Aujourd'hui **je sors de moi-même** pour me donner à toi, mon corps, mon âme, prends-les, ils t'appartiennent. Je quitte tout pour ta vie de bohème. La porte de chez moi se ferme, et ton grand chapiteau s'ouvre à moi».

Etienne

« Cirque Abhorré,

J'ai passé bien trop d'années à tes côtés, beaucoup de temps perdu. Cela remonte à la semaine dernière, une décharge de foudre, la **désillusion**. Tes funambules futiles, tes trapézistes ridicules, les gamineries pathétiques du clown, tes lumières blafardes m'aveuglent. C'est bien connu, l'amour aveugle ne donne pas d'ailes et je me suis écrasé sur la piste, comme jojo à l'entraînement la semaine dernière. De ma **déception** est né mon **détachement**. Aujourd'hui je me casse, pour revenir à moi. **Je reprends mon corps et mon âme**. Rendez-les moi, ils m'appartiennent. Je rentre chez moi, sédentaire, **je deviens fonctionnaire**. Ton grand chapiteau, tu te le gardes. Je n'accepte plus rien. Je me concentre sur MOI. Tout pour ma pomme. J'irai au bout de ma nuit et je vais pouvoir dormir. Le cirque c'est fini, et dire que te étais le lieu de mon premier amour...

Avec toute ma **haine**, je te crache dessus».

Etienne

# SOPHIE ET NICOLAS, 5 ANS

---

« Nicolas,

*Je veux te marier. Parce que j'aime quand on joue ensemble au chevalier et à la princesse. Parce que tu es beau et courageux. Tu me protèges telle une princesse des nombreux dangers. En plus tu joues trop bien aux billes, tu es plus grand que Gontran. Tu protèges les animaux et ramasses les déchets.*

*Veux-tu venir chez moi ce week-end pour jouer au docteur et faire une balade à vélo ?*

*Mes parents sont d'accord !»*

Sophie

« Nicolas,

*Je te quitte. Tu n'es pas venu jouer à la maison. Je vais marier Gaston pour l'instant. Tu as perdu aux billes et Gaston court plus vite que toi. J'ai déchiré ton dessin. Ne compte plus sur moi pour jouer avec toi à la récré. J'ai tout dit à mes copines, elles te détestent. Tu ne mérites plus d'être ami avec les animaux, je t'ai vu torturer une grenouille.*

*A plus jamais, »*

Sophie

# UNE SŒUR ET SON COUVENT

---

« Oh surprise !

*Je pensais me retrouver devant le château d'Alice au pays des merveilles et suis devant la forteresse de Barbe Noire ! Mon amour pour toi me fait passer du pont-levis, je vais te pénétrer et faire tomber tes défenses... Même si c'est par un trou de souris que je vais entrer.*

*Je vois tous ces canons tournés vers moi, et ces boulets lourds et dangereux se diriger vers mon cœur. Mais mon amour et ma persévérance sont plus forts que tes défenses.*

*Tu ne le sais pas encore, mais je vais transformer ta forteresse en demeure ouverte à tous les vents et les possibles.*

*Prends garde à toi, mon nom est Carmen !»*

« Je t'avais pourtant tout donné

Qu'en as-tu fait ?

Je voulais t'ouvrir à tous les vents

*Je pensais te faire rougir d'émotion, tu es restée sombre et none, tu as verrouillé tes volets, monté de nouveaux murs. Tu m'as enfermée, desséchée, dévitalisée, tu m'as prise et ne m'a rien laissé. Tu n'es pas ce lieu que tu prétendais être, tu m'as trompée, trahie. Tu es une imposture, je retraverse le pont-levis, je chausse mes semelles de vent et je me retourne, tu n'es que ruine. Je m'en vais bâtir ailleurs !»*

# LA DANSEUSE ET LE BOXEUR

---

« Mon cher Marcel, mon amour,  
Je ne prendrai pas de gants pour te dire tous mes sentiments ...  
J'aime ce qui nous rassemble et ce qui nous rend si différents  
Notre amour si juste aux parfaits mouvements  
Et tellement durant et enivraaaaaaaaaant  
3 ans et 10 rounds que nous construirons notre chorégraphie en vibrant  
Nous nous jetons des mots d'amour, des mots de tous les moments  
Tu es le ying, je suis le yang et sur le même tempo  
Au-delà de nos blessures et de nos bobos  
Vive les escalopes de veau  
Tu es ma lumière, et je suis ton étoile  
Et c'est sur le ring de l'amour et nous continuerons notre pas de 2 à une valse à 3 temps ....  
Nous voilà sur le ring de l'amour !  
Je t'aaaaaaaaaaaaaiime »

« Mon cher Boxeur, je pars  
Avant qu'il ne soit trop tard  
Je te vois plus qu'avec ton peignoir  
Et ton œil au beurre noir  
Toutes nos blessures nous séparent nous amenant de l'amour au mouroir  
Mon cher Boxeur, Il n'y a plus d'espoir  
Je suis frappée par ta brutalité moi qui rêve de subtilité  
Alors du balai  
Je suis lassée de nos combats et de cette adversité  
Je suis lassée de tes incertitudes à perpétuité  
Au lieu de me féconder, tu m'as ensanglantée  
Je quitte la scène Je suis KO ».

# LES PRINCIPAUX LEVIERS D'ENGAGEMENT ET DE DÉSENGAGEMENT

## FACTEURS D'ENGAGEMENT

- Alignement des valeurs, incarnation des valeurs par tous (y compris la direction)
- Sentiment d'appartenance à un collectif, de concourir à un projet commun
- Amour, Passion, Plaisir, Rêve
- Liberté d'entreprendre
- Visibilité et transparence des résultats
- Valorisation de chacun
- Gouvernance participative
- Sentiment de sécurité, de confiance
- Perspectives et capacités d'évolution
- Management d'écoute, de dialogue

## FACTEURS DE DÉSENGAGEMENT

- Déception face au non-respect de l'engagement ou du décalage avec la réalité
- Perte de sens
- Isolement, absence de soutien
- Manque ou absence de reconnaissance
- Manque de transparence, de visibilité par rapport aux projets de l'entreprise
- Absence de réciprocité dans l'engagement
- Déséquilibre vie pro / vie perso
- Insécurité
- Manque de challenge, de performance
- Management violent ou directif



# STORY BOARD

---

---

REPRÉSENTER L'EXPÉRIENCE  
COLLABORATEUR IDÉALE



#entreprisesàmission

Prophil

# CAS 1: NORSYS

Mission : concevoir avec des préoccupations humaines et éthiques des usages numériques efficaces pour une évolution positive du monde



Yasmina, 32 ans,  
2 enfants  
Engagée dans une association

Dans son asso, Yasmina rencontre Bruno de la fondation Norsys.



Il lui parle de la fondation. Yasmina lui parle de sa recherche d'emploi. Yasmina rencontre la DRH sur les conseils de Bruno.



Au bout de 6 mois, Yasmina révise avec un responsable sa mission au service de la mission d'entreprise.

Elle participe à une journée de mécénat de compétences où elle rencontre les Green Makers, qu'elle décide de rejoindre.

Elle commence son intégration de 6 mois. Yasmina définit sa mission pour s'inscrire dans le projet de l'entreprise.



Au bout de 12 mois, elle fait une proposition de mécénat à la fondation Norsys. Elle fait également une fête chez Norsys pour ses 1 an, où elle invite ses proches.

Yasmina peut évaluer sa performance au service de sa mission : logique de progression, gagner en influence dans l'entreprise.

Grâce aux outils numériques qui la relient à ses collègues dans le monde, Yasmina décide de créer un projet d'intrapreneuriat, et propose à d'autres de rejoindre Norsys.

## CAS 2 : DECATHLON

Mission : mettre les français au sport !



Jean est passionné de foot. Il postule à une offre de Decathlon.

L'entretien se passe dans un cadre sportif. On lui présente la mission de l'entreprise.



Lors de la phase d'intégration, Jean passe un temps en magasin pour comprendre l'expérience client.

Dans son quotidien, il est en contact avec la communauté de son sport qui font du foot. Il a un pourcentage de temps donné pour pratiquer son sport avec un environnement externe.



Pour contribuer à la mission de Décathlon, Jean décide de développer des activités avec des publics éloignés du sport



Jean quitte Décathlon, il part à la retraite. Il continuera sur son temps libre à s'engager pour les publics éloignés du sport, mais en dehors de Décathlon.

# CAS 3 : MAISONS ET CITÉS

**Mission** : offrir à tous le bien vivre chez soi et le bien vivre ensemble



Bastien est comptable. Lors de son entretien de recrutement, il apprend à connaître la mission de l'entreprise pour qu'il n'y ait pas d'ambiguité.

Pour son intégration, il participe à « vis ma vie du logement social ». Même si son métier est la comptabilité, il va d'abord passer du temps aux cotés du collègue chargé de clientèle dans les cités pour connaître les habitants et découvrir ce métier.



Manon, la manager de Bastien, lui propose de réaliser 3 jours de mécénat par an pour la fondation de l'entreprise, pour sortir de son quotidien et être au contact des habitants.



Après sa période d'intégration, Bastien participera à « l'académie » interne de Maison & Cités. Il rejoint ses collègues pour comprendre comment son métier contribue à la mission de l'entreprise, et quels sont les impacts.

Bastien est à l'aise à son poste. Il va pouvoir participer à des forums ouverts à toutes les PP de l'entreprise où l'on parle aussi de l'impact de maison et cités. Il peut être force de proposition pour lancer des nouveaux projets.

Bastien souhaite créer un nouveau service de comptabilité pour les habitants des cités. On lui donne la possibilité de prototyper et développer « Maison et cités service ».

# CAS 4 : ONEY

Mission : promouvoir la consommation responsable via le crédit



Lucie passe un entretien d'embauche chez Oney. On lui explique la mission de l'entreprise.



Lucie est intéressée. Lors d'un autre entretien, elle rencontre un collaborateur chargé de vérifier si ses valeurs sont bien en adéquation avec la mission d'Oney.



Lucie est informée tout au long de l'année de l'avancée de l'entreprise par rapport à sa mission (transparence de l'évaluation). Elle est en capacité d'analyser la situation du client au regard de la mission d'ONEY.

Tout au long de son parcours, Lucie devra s'impliquer dans la mission, la vivre : faire attention à son mode de consommation. Les collaborateurs sont informés sur la consommation responsable, et doivent la transmettre au client dans une démarche conseil.

Régulièrement, elle se réunit avec ses collègues pour partager les interrogations, doutes par rapport à la mission. Elle auto-évalue sa performance en fonction de critères dédiés.

Lucie, à l'instar de ses collègues, a des primes sur l'activité : c'est la même pour tout le monde, elle n'est pas indexée sur la performance individuelle mais sur le collectif.

Lucie veut partir d'ONEY. Oney ne cherche pas à la retenir, mais lui propose un entretien de trajectoire, pour l'aider dans la suite de son parcours.

# RETOUR EN IMAGES ...

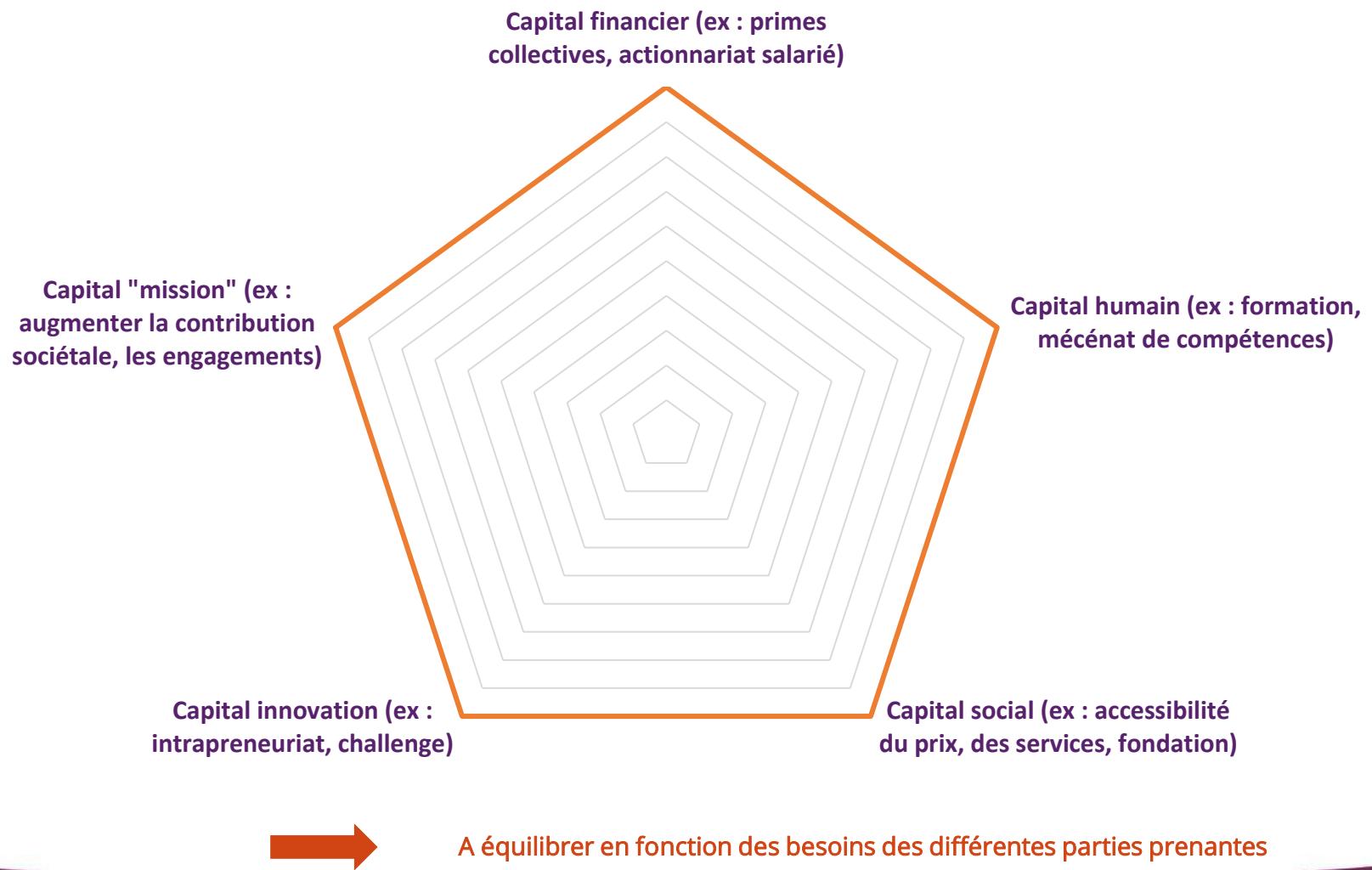
---



#entreprisesàmission

# SYNTHÈSE GÉNÉRALE

# LES FACTEURS CLÉS DU PARTAGE DE LA VALEUR



#entreprisesàmission

LES CHALLENGES ÉVOQUÉS PENDANT L'ATELIER :

ENGAGEMENTS THÉORIQUES VS RÉALITÉ

COMPREHENSION INDIVIDUELLE DE LA  
MISSION VS ENTENDEMENT COLLECTIF

DÉPASSER LE MANAGEMENT LIBÉRÉ

PARTAGE TRADITIONNEL DE LA VALEUR  
VS BESOIN INDIVIDUELS



# À PARTIR DE CES CHALLENGES : QU'EST-CE QUE J'INVENTE ?

Engagements théoriques VS réalité

S'assurer de la **transparence** de la communication et de l'évaluation des résultats. Savoir reconnaître ses erreurs et mettre en place une démarche d'amélioration continue

**EXEMPLARITE DE LA DIRECTION**

Compréhension individuelle de la mission  
VS entendement collectif

Créer un espace d'expression pour les collaborateurs autour de la mission. Permettre à chacun de définir son propre rôle pour faire avancer la mission de l'entreprise

**RESPONSABILISATION DE TOUS LES ACTEURS DE L'ECOSYSTEME**

Dépasser le management libéré

Le management libéré n'est pas une spécificité de l'entreprise à mission. Il peut être un outil de démultiplication des énergies

**CONSTRUIRE UN PROJET COLLECTIF, FORMER LES COLLABORATEURS**

Partage traditionnel de la mission  
VS besoin individuels

Développer plusieurs mécanismes de partage de la valeur, et permettre à chacun de définir ses priorités (dans la mesure du possible)

**OUVRIR LE CHAMPS DES POSSIBILITES DANS LES PARCOURS COLLABORATEURS**



#entreprisesàmission

---

---

## 4ÈME ATELIER

### COMMENT SUIVRE / EVALUER / RENDRER OPPOSABLE LA MISSION ?

---

---

Jeudi 15 novembre 2018

# 1ER EXERCICE

---

---

## 4 CAS D'ENTREPRISES ET DE MISSION A ÉVALUER

(1) Cartographier les domaines à évaluer par rapport aux missions spécifiques des entreprises

(2) Construction d'un référentiel idéal (définition des indicateurs, réflexion sur la méthode d'évaluation)

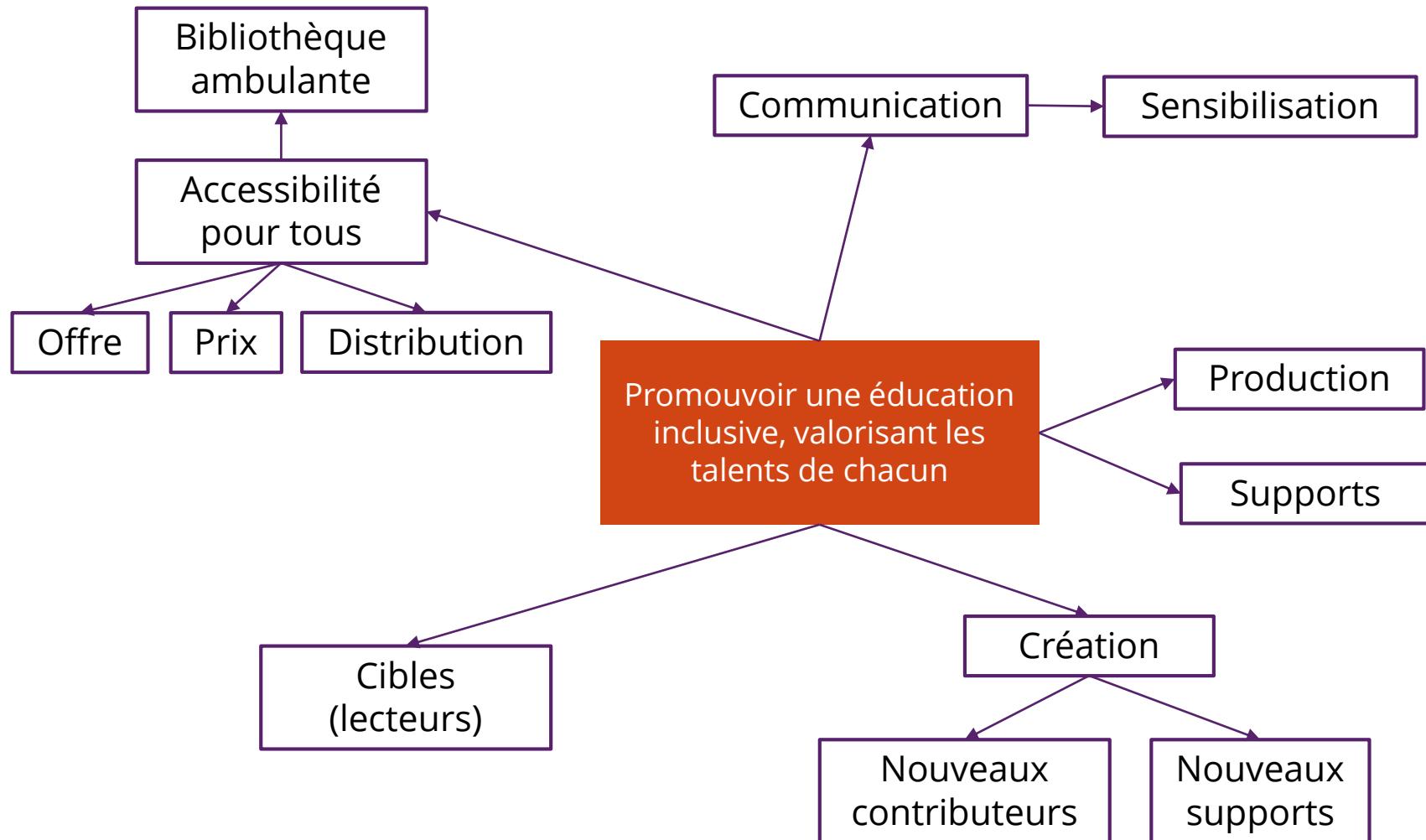


# 4 SCÉNARIOS PROPOSÉS

---

GROUPE	SECTEUR :	MISSION
1	Agro-alimentaire	<i>Nourrir le plus grand nombre avec des produits sains, respectueux de la planète et des Hommes</i>
2	Plateforme numérique	<i>Faciliter la livraison de produits artisanaux (handmade), réalisés localement</i>
3	Edition de livres	<i>Promouvoir une éducation inclusive, valorisant les talents de chacun !</i>
4	Tourisme (grande chaîne d'hôtels)	<i>Développer le tourisme responsable dans tous les pays du monde</i>

# ENTREPRISE D'ÉDITION DE LIVRES

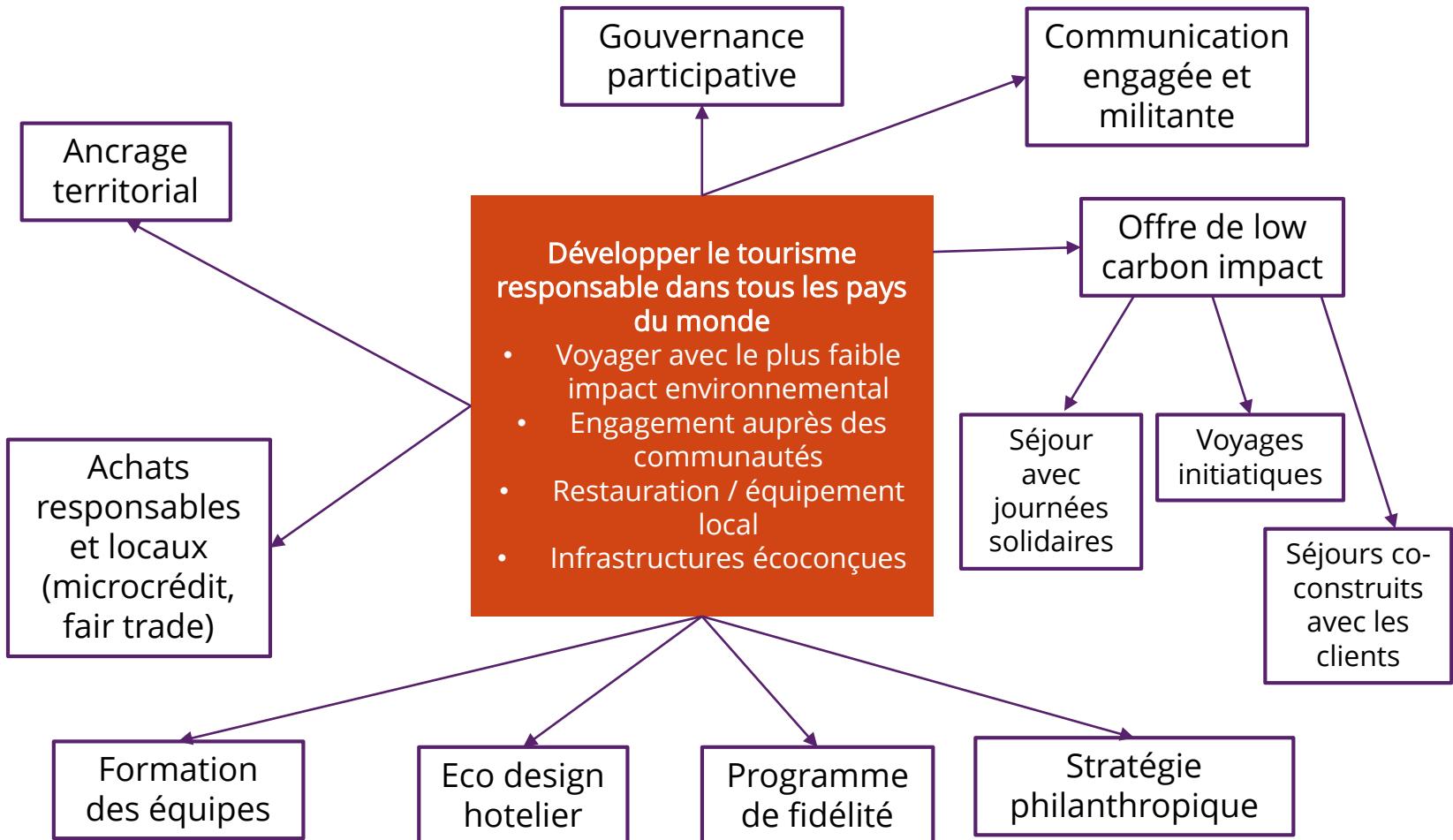


# RÉFÉRENTIEL IDÉAL

---

Domaine	Indicateurs
Production	Répartition des supports de contenus
	% papier vs % numérique
Sensibilisation	Nombre de clubs de lecture créés ou associés
	% d'enfants dans le comité de sélection des livres (Objectif 20%)
	Public présent lors des prises de paroles dans des territoires défavorisés, écoles...
Bibliothèque ambulante	Nombre de bibliothèques
	Nombre de prestations réalisées
Accessibilité	Nombre d'initiatives favorisant le prêt
	Répartition par quartile des offres (prix)
	Prix spéciaux pour les territoires défavorisés
Sociétal	1% du CA reversé à une association dans le domaine de l'éducation
Création	Nombre d'auteurs qui publient un premier livre : objectif de 10% des livres écrits par des auteurs encore jamais publiés

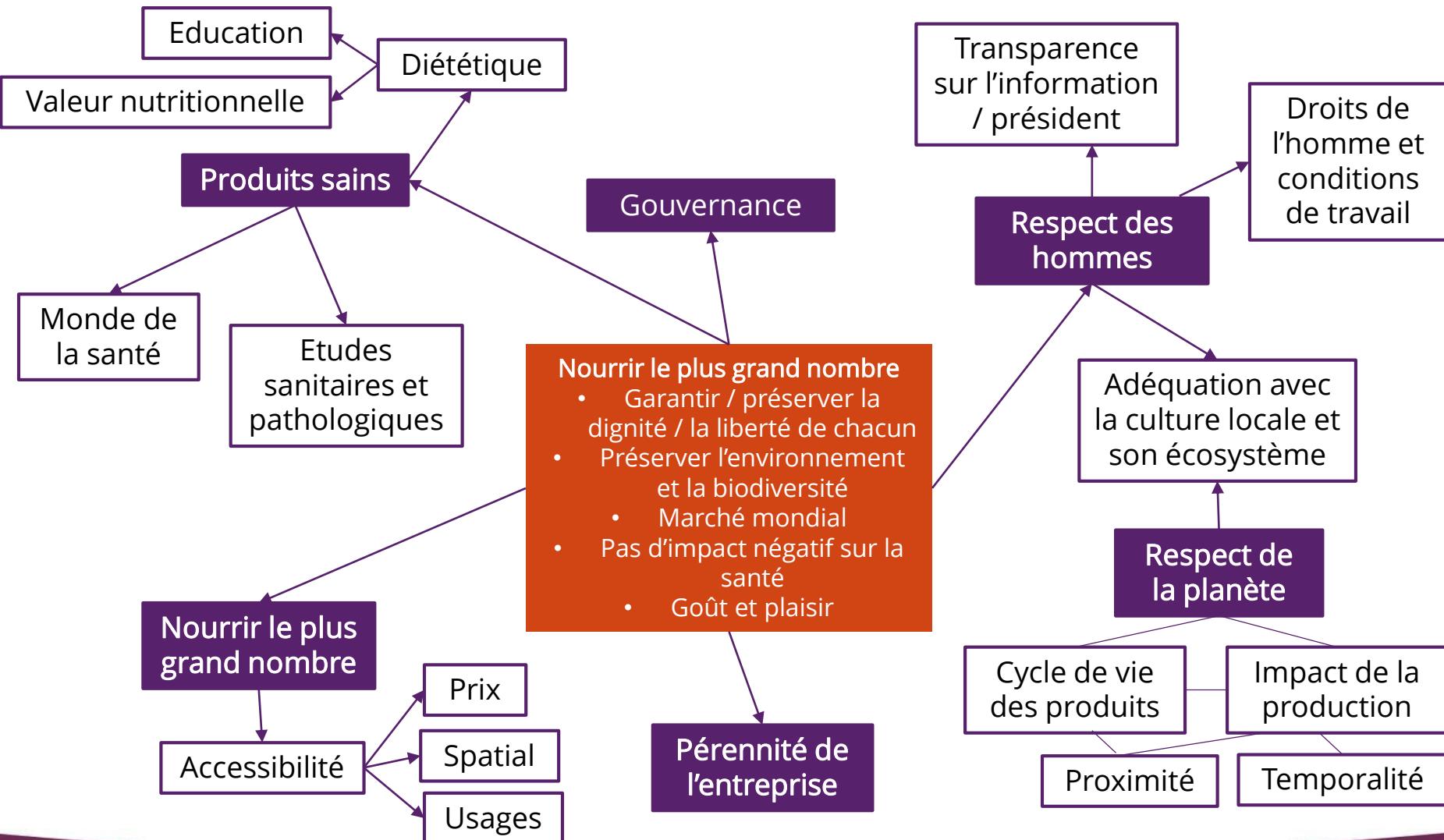
# CHAÎNE D'HÔTELLERIE



# RÉFÉRENTIEL IDÉAL

Domaines	Indicateurs
Achats	Coût du transport / achat
	Achats fair trade / ensemble des achats
Eco design	Bilan carbone de chaque site
	Empreinte eau
Ancrage territorial	Nombre d'emplois créés directs / indirects
	Nombre de projets responsables
Marketing responsable	Net promoter score
Offre	Répartition du CA / marge par style de voyage
	Caractérisation qualitative des voyages (aspects sociaux et environnementaux)
	Nombre de journées solidaires / Nombre de jours de voyage
RH	Nombre de collaborateurs certifiés
	Turnover
Gouvernance	Taux de vote lors des initiatives partagées

# GROUPE AGROALIMENTAIRE



# RÉFÉRENTIEL IDÉAL

---

Domaine	Indicateurs
Produits sains	Référentiel Yuka / OpenFoodFact
	Taux de réduction de l'obésité
Respect de la planète	Zéro pesticide
	Bilan carbone des produits jusqu'au point de relai
	Auto-suffisance alimentaire sur une zone
	Taux d'utilisation d'eau
	Taux de pollution
Respect des hommes	Garantie d'une juste rémunération des producteurs et salariés
	Taux d'accident
	Zéro travail d'enfant
Nourrir le plus grand nombre	Part de nos produits dans le panier de la ménagère
	Km maximum entre lieux de production et de vente sur un territoire

# RÉFLEXIONS

---

---

« Avec une méthode où on part tout de suite en 360 on peut passer à côté d'un mot clef dans sa mission.

Nous avons tous cherché à diminuer l'impact négatif sans chercher à créer de la valeur. »

« Je n'avais pas réalisé la puissance de l'indicateur : il oblige à se concentrer. Finalement, il est salvateur : une fois qu'on a les objectifs de résultats et les indicateurs de résultats, la feuille de route est vraiment plus simple. On ne communiquera rien tant qu'on n'a pas les indicateurs, sinon ça reste flou. »

« Nous ressentons une tension entre vouloir tout brosser et rester sur des choses spécifiques.

Il y a une immensité des éléments à évaluer et en même temps il doit y avoir des priorités. »

« Il y a la question de temporalité : il faut avoir des indicateurs à court terme et à plus long terme : ça permet de rester dans le fil et maintenir les tensions quotidiennes, avec toujours cette finalité.

Prisme environnemental VS social : ces deux indicateurs sont très imbriqués et c'est important de les considérer comme tel. »



# EXERCICE

---

---



## TOUS EN SCÈNE !

### EXPÉRIMENTATION DES ENJEUX DE L'OPPOSABILITÉ DE LA MISSION PAR LE THÉÂTRE

- (1) Lister tous les problèmes possibles liés au manquement de la mission par un collaborateur, ou un tiers
- (2) Préparation d'une saynète qui met en avant des pistes de solutions au problème choisi.



## SCÈNE 2 : ENTREPRISE AGROALIMENTAIRE (V2)

Problème : un collaborateur accuse l'entreprise d'avoir détourné le système d'évaluation YUKA

### SITUATION INITIALE

« Il y a un problème. Nous ne pouvons pas continuer comme ça, à écrire nos ingrédients pour que Yuka ne puisse pas scanner les derniers ingrédients. Tu sais que Yuka peut seulement scanner 30 ingrédients au maximum. On a décidé d'en mettre 40, et les nocifs sont les 3 derniers. »

« Nos ingénieurs, nos médecins, considèrent que Yuka n'a aucun élément pour dire que nos produits ne sont pas sains. Ca nous a couté 500 000€, on sait qu'ils sont sains donc je ne comprends pas pourquoi on détourne le système. »

« L'entreprise à mission est plus forte qu'une loi de contrôle. C'est de l'ordre d'une loi mais nous l'avons-nous-même décidé. Donc revoyons nos indicateurs et le moyen d'évaluer, et tout ça évidemment en limitant les coûts. »

### RÉACTION DU PUBLIC

« **L'instrumentalisation d'un organisme certificateur peut être une dérive de l'EàM** : le risque est de chercher l'organisme certificateur qui va nous donner la bonne note. Or le jour où je n'ai plus la même note, est ce que je change d'organisme certificateur ? »

« Il existe une vraie **tension autour de l'objectivité de l'évaluation**. Faut-il s'en remettre à un tiers de confiance ou considérer que les évaluations internes sont auto-suffisantes ?

« On se rend bien compte **que l'entreprise à mission n'est pas un exercice de conformité à une loi ou à un référentiel**. C'est un véritable projet d'entreprise, et les engagements doivent être sincères et incarnés par tous. »



#entreprisesàmission

# SCÈNE 3 : ENTREPRISE DU TOURISME

Problème : Déplacements fréquents de la directrice en jet privé, des photos ont été postées sur facebook qui la montrent en safari en Tanzanie.

## SITUATION INITIALE

« Je suis scandalisée. Je ne comprends pas comment c'est possible, à l'égard de la mission, de l'exemplarité de la charte éthique. »

« Je respecte les qualités de la directrice, mais les pratiques dont nous parlons sont limitées. Elles témoignent d'un manque dans notre référentiel et il faut retravailler nos indicateurs et notre chartre éthique. »

« Je me dois d'informer le comité WWF monde car c'est un partenariat conséquent. Les instances dirigeantes du WWF doivent statuer. Mais vu les faits, le partenariat va s'en arrêter là. C'est utiliser le WWF pour justifier de pratiques. Je pense qu'un communiqué de presse est nécessaire. »

## RÉACTION DU PUBLIC

« La question de l'exemplarité est un vrai enjeu pour l'entreprise à mission, que ce soit en interne ou en externe. »

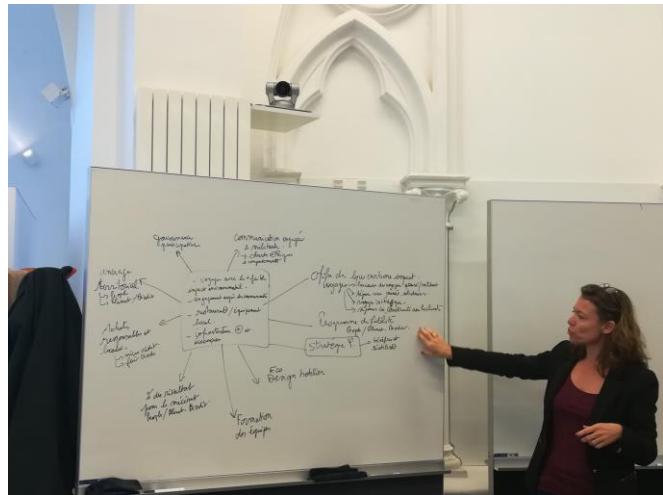
« A partir du moment où on a notre mission, notre raison d'être, il faut anticiper et se demander qu'est ce que ça entraîne à tous les niveaux de la hiérarchie ? Il est nécessaire de l'identifier et de le mesurer en amont, pour se donner des points de repères et ne pas transgresser la ligne rouge. **On a parlé de la raison d'être et de la raison de non-être : il faut réfléchir à ce qu'il ne faut pas faire, ce que l'on s'interdit formellement.** »

« Qu'est ce qu'on donne à voir ? **A partir du moment où on donne à voir, on est opposable** et on est plus enclin à recevoir des critiques. »



#entreprisesàmission

# RETOUR EN IMAGES ...



# SYNTHÈSE GÉNÉRALE

# LES TROIS PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ATELIER

---

(1)

Les référentiels 360 existants (comme B CORP) peuvent être des outils complémentaires à l'évaluation de la performance globale de l'entreprise. Néanmoins, ils ne sont pas adaptés à tous les types de missions et ne permettent pas d'avoir des indicateurs ciblés et pertinents pour l'évaluation d'une mission spécifique. Chaque entreprise doit construire un référentiel sur mesure, même s'il est possible de s'inspirer des référentiels existant pour définir certains indicateurs ou de faire appel à un tiers.

(2)

Il existe plusieurs mécanismes d'opposabilité de la mission : juridique (dès lors qu'elle est inscrite dans les statuts de l'entreprise), mais surtout moral : l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise s'engagent et se portent garantes du respect de la mission de l'entreprise. Cela passe par la définition d'une charte éthique (qui présente les principes d'action et qui définit les limites à ne pas franchir), mais surtout par la construction d'un référentiel d'évaluation transparent et reconnu comme légitime. La communication interne et externe accroît la visibilité des engagements et donc potentiellement l'opposabilité de la mission.

(3)

Associer ses parties prenantes à la construction d'indicateurs est un moyen de renforcer l'adhésion collective au projet d'entreprise à mission, d'élargir le type d'indicateurs et les éléments pris en compte dans l'évaluation. Attention néanmoins à ne pas trop multiplier les indicateurs ou les rendre trop complexes : ils doivent être mesurables, spécifiques, atteignables, réalistes et temporellement définis.



# MERCI À TOUS !



## RENDEZ-VOUS LE 28 FÉVRIER 2019

Cité des échanges, Marcq-en-Baroeul

CONFERENCE DE RESTITUTION  
« CARNET DE VOYAGE VERS L'ENTREPRISE A MISSION »

Pour toute question relative aux inscriptions : [chouzelot@prophil.eu](mailto:chouzelot@prophil.eu)

# ANNEXES : SLIDES UTILISÉES PAR PROPHIL

GENEVIÈVE FERONE-CREUZET  
Co-fondatrice et Associée Prophil

ANNE-LISE BANCE  
Directrice du pôle recherche de Prophil

*Toute reproduction ou utilisation commerciale nécessite l'aval préalable  
de Prophil. Pour toute question, merci de contacter : [albance@prophil.eu](mailto:albance@prophil.eu)*

# LOI PACTE : LA CRÉATION D'UN STATUT DE SOCIÉTÉ À MISSION

---

- **Modification des articles 1833 et 1835 du code civil :**
  - **Prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux** de l'activité de la société dans sa gestion, **dans l'intérêt social** et plus uniquement dans l'intérêt commun des associés.
  - Possibilité d'**inscrire une raison d'être dans les statuts**, obligation pour la société de se doter de moyens pour la respecter.
    - « *Lorsque l'assemblée générale extraordinaire est convoquée en vue de doter les statuts d'une raison d'être au sens de l'article 1835 du code civil, son ordre du jour ne comporte que ce point et celui de la modification correspondante des statuts.* »
- **Création d'un statut de société à mission (article 61 septies)**, réservé aux sociétés commerciales et ouvert aux coopératives agricoles, mutuelles et assurances, dont les statuts doivent :
  - **Définir une mission** qui assigne à la société la **poursuite d'objectifs sociaux et environnementaux conformes à sa raison d'être** ;
  - **Préciser la composition, le fonctionnement et les moyens de l'organe social chargé exclusivement de suivre l'exécution de la mission**, qui doit comporter **au moins un salarié**, et doit **produire un rapport** à l'assemblée en charge de validation des comptes.
    - Pour les entreprises < 50 salariés, les fonctions de l'organe peuvent être exercées par un référent de mission, qui peut être ou non un salarié de la société.

# LA CRÉATION D'UN STATUT DE SOCIÉTÉ À MISSION

---

- Dans le cadre de la société à mission :
  - **Responsabilité des dirigeants à l'égard de la société de la mise en œuvre de la mission** : responsabilité équivalente à la bonne gestion de l'entreprise ? (ex : par rapport aux comptes de gestion), qui sera définie plus précisément dans les décrets d'application.
  - Un décret en Conseil d'État précisera les **modalités de vérification annuelle de la mise en œuvre des missions par un organisme tiers indépendant**, ainsi que la publicité dont cette vérification doit faire l'objet.
  - **Possibilité de sortie du statut** : toute personne intéressée peut saisir le tribunal afin de supprimer la mention "société à mission" si l'organe n'a pas rempli ses obligations statutaires de suivi de l'exécution de la mission au cours de deux exercices consécutifs.
- Autre élément notable en dehors du cadre de la société à mission :
  - **Soutien par l'Etat du développement de référentiels sectoriels et territoriaux** créés par les fédérations professionnelles pour attester la qualité de la prise en compte par les **PME** des **enjeux sociaux et environnementaux de leur activité**, et appuyer la **mise en place d'un mécanisme d'accréditation d'organismes tiers indépendants** chargés de les attribuer.

# LES PRÉ-REQUIS D'UN RÉFÉRENTIEL :

INDÉPENDANT  
ENGLOBANT  
COMPARABILITÉ  
DYNAMISME  
TRANSPARENCE

QUELLE EST VOTRE MAJEURE D'EXCELLENCE ?  
CO-CONSTRUCTION VS CO-DÉTERMINATION / LÉGIMITÉ  
VERTICALITÉ VS DÉCENTRALISÉ  
CAPACITÉ D'ÉVOLUTION DU RÉFÉRENTIEL

## MODÈLE SMART

SPÉCIFIQUE  
MESURABLE  
ATTEIGNABLE  
RÉALISTE  
TEMPORELLEMENT DÉFINI

NE PAS NÉGLIGER L'APPROPRIATION VISUELLE  
ACCESSIBLE À TOUS  
MÉCANISME DE SUIVI / D'ALERTE

*Sommaire du carnet de voyage au pays  
de l'entreprise à mission*



## CAP SUR LA MISSION ...

*Quelle est ma raison d'être ?*

## TERRE EN VUE ... PRÉPARER LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

*En quoi l'entreprise à mission permet-elle d'explorer de nouveaux territoires de création de valeurs ?*



## GOUVERNER EN TERRE INCONNUE

*Quel schéma de gouvernance pour l'entreprise à mission ?*

## UN VOYAGE EN ÉQUIPE

*Comment embarquer les salariés dans une démarche d'entreprise à mission ?*



## EVALUER LES PARAMÈTRES DE NAVIGATION POUR UN VOYAGE DURABLE

*Comment suivre / évaluer / rendre opposable la mission ?*

# SAVE THE DATE

PRESENTATION DU CARNET DE VOYAGE  
« AU PAYS DE L'ENTREPRISE À MISSION »

LE 28 FÉVRIER 2019

À LA CITÉ DES ÉCHANGES – MARCQ EN BAROEUL

\*\*\*



*Participez à la première AG d'une entreprise à mission  
04-02-2019*

<https://prophil.eu/fr/ag-du-futur/>