

Devenir une entreprise à mission, c'est possible ?

Certaines entreprises ont l'amélioration de la société dans leur ADN, d'autres finissent par y arriver. Un processus exigeant qui demande de valider sept étapes successives.

Améliorer la société, tout le monde en rêve. Hé bien non, tout le monde ne se rase pas le matin en pensant changer le monde. Certaines startups ont fait de l'impact sociétal le coeur de leur activité, d'autres y voient une externalité positive et la plupart ont plutôt en tête le montant de leur chiffre d'affaires en fin d'année. Tout le monde ne veut donc pas devenir une "entreprise à mission", c'est-à-dire "*qui définit une finalité distincte de la seule recherche de profit (mais non incompatible avec elle)*", cette finalité visant "*explicitement à résoudre un problème de société*", comme le définissent [Citizen Capital](#) et Deloitte Développement Durable dans [leur rapport *Entreprise à mission, de la théorie à la pratique*](#), publié cette semaine.

À lire aussi

[Le lexique de l'entrepreneuriat à impact](#)

Certaines entreprises sont donc, par vocation ou nécessité, des entreprises à mission. Pour celles qui n'ont pas ça dans leur ADN, il est pourtant possible de le devenir. Par conviction de leurs dirigeants ou parce que le développement

de leur secteur ou de leur activité leur impose, elles peuvent faire leur révolution pour se transformer en sociétés à impact. Le guide diffusé par Citizen Capital liste sept étapes pour mener à bien cette transition.

Poser les bases

Il s'agit d'abord de définir sa mission et ses engagements. Cela vous paraît évident ? Peut-être. Mais ça n'en sera pas simple pour autant. « *Il s'agit d'articuler, de manière claire, compréhensible, précise et positive la contribution spécifique de l'entreprise à la société par le coeur même de son activité* », souligne Citizen Capital. Tout cela en listant les obligations de moyens et de résultats – qui a dit que l'impact n'était pas quantifiable ? – les opportunités de développement, de marché et d'innovation ainsi que l'engagement de long terme, qui impose donc d'avoir une vision claire du devenir de l'entreprise.

Il faut ensuite embarquer les équipes, qui doivent adhérer à la mission pour pouvoir oeuvrer à son service. Ce qui peut provoquer certaines tensions, étant donné qu'il faut « *prendre en considération au même niveau d'importance l'accomplissement de la mission et celle des individus qui composent l'entreprise* » et que les deux doivent finir par s'aligner. Cette étape requiert également la transformation des métiers au sein de l'entreprise, nécessaire pour expliciter l'apport de chacun à la mission tout en fédérant les collaborateurs autour de celle-ci.

À lire aussi

[Les startups à impact, nouvelles coqueluches de la Tech ?](#)

Ce qui en découle est une adaptation de la gouvernance de l'entreprise, tant au niveau des actionnaires que du suivi opérationnel de la mission. L'occasion de concrétiser le dévouement des dirigeants et de l'entreprise à ladite mission ! « *Il est essentiel de mettre en place une gouvernance propre à la mission, plus opérationnelle* » baptisée comité de mission, rappelle le rapport. « *Il s'agit d'un organe de suivi où les collaborateurs doivent être représentés.* »

Être capable d'évaluer son impact

Reste la question de l'évaluation. Sans possibilité de vérifier les progrès réalisés, la mission n'a aucun sens. Il faut donc pouvoir évaluer la mission elle-même, ses impacts (y compris négatifs) et la performance globale de l'entreprise afin de quantifier l'apport de la mission à cette dernière. Un certain nombre d'outils et d'indicateurs doivent être utilisés pour que cette mesure soit précise et puisse être suivie au fil du temps. Un label existe même - la certification B Corp - pour attester du sérieux de l'évaluation.

En fonction des résultats de l'évaluation, l'entreprise devra faire en sorte d'aligner son modèle économique pour « *élargir la notion de valeur* » et « *innover radicalement dans son modèle commercial et de production* ». Rentabilité et responsabilité sont-elles pour autant incompatibles ? Loin de là, souligne Pascal Demurger, directeur général de Maif, cité dans le rapport. « *Le sujet n'est plus de faire du profit pour pouvoir réinvestir dans des actions à impact positif mais bien de concevoir de nouveaux modèles d'affaires qui maximisent l'impact social et environnemental et, ce faisant, maximisent le profit.* »

Enfin, une fois ces étapes validées - et à ce moment-là seulement - il est utile de communiquer sur sa mission. Encore faut-il avoir suffisamment de matière pour se démarquer des entreprises qui font de leur « mission » un simple dispositif marketing. « *L'enjeu est de mettre l'accent sur les impacts de la mission, sur la contribution de l'entreprise à résoudre le problème identifié* », souligne le rapport. Un bon moyen pour les médias comme les investisseurs de trier le bon grain de l'ivraie.