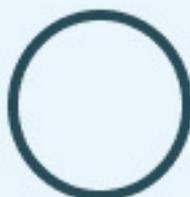
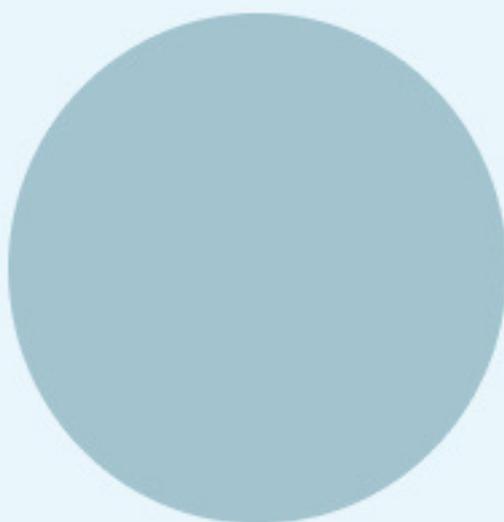
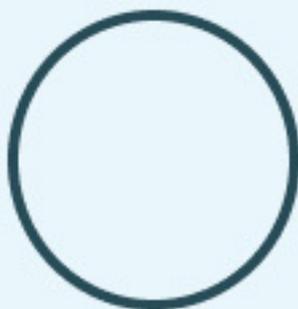


# R S E

RÉINVENTER LES  
ENTREPRISES POUR UN  
MONDE PLUS VERTUEUX



[www.gestion-strategies.fr](http://www.gestion-strategies.fr)



Votre projet, Nos expertises



# EDITORIAL

Le cadre légal de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ne cesse d'évoluer. En France, la réflexion sur le rôle de l'entreprise s'est matérialisée par le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (Pacte), et son volet « transformation », voté en 2019. L'actuelle dynamique s'inscrit dans le cadre des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) adoptés par l'ONU en 2015. Ces ODD servent de référence pour les entreprises souhaitant évaluer leur impact. Face aux pressions de leurs parties prenantes, telles que leurs équipes, clients, financiers et pouvoirs publics, les entreprises doivent répondre à des questions cruciales.

Dans un monde globalisé, sous l'œil vigilant des réseaux sociaux, les récentes révélations de scandales liés à la pollution et aux conditions de production ont remis en question la recherche exclusive du profit. Le greenwashing est désormais scruté de près, avec des conséquences immédiates sur la viabilité économique des entreprises.

La nouvelle génération d'entrepreneurs et de salariés affirme que la quête exclusive du profit est dépassée, marquant ainsi le passage à l'entreprise à mission.

Chez Gestion & Stratégies Auditoria, nous observons cette transformation qui devient la norme pour toutes les entreprises. En tant qu'observateurs actifs, nous l'étudions pour mieux comprendre et conseiller.

Rien de surprenant pour un cabinet reconnu pour son accompagnement des structures de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). Toutefois, il est important de noter que ces concepts restent parfois mal compris dans le contexte de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).

Dans un contexte légal en constante évolution, notre livre-blanc vise à expliquer les notions essentielles et à servir d'outil pratique pour comprendre les mécanismes permettant de concilier la mission de l'entreprise, le développement économique et l'alignement du modèle d'affaires avec les défis environnementaux et sociaux actuels.

Christophe Thiébaud, Dan Gompel, Thomas Kappel  
Experts comptables & Commissaires aux comptes  
Gestion & Stratégies - Auditoria

# SOMMAIRE

## **I. Comprendre les fondements de la RSE**

- **Définition et contexte**
- **Le pilier économique**
- **Le pilier social**
- **Le pilier environnemental**
- **Cadre légal d'application**

## **II. Les avantages économiques et sociaux de la RSE**

- **Avantages économiques**
- **Avantages commerciaux**
- **Attractivité**
- **Avantages pour les ressources humaines**

## **III. Vers un avenir durable : les actions concrètes de la RSE dans votre organisation**

- **Par où commencer**
- **Design écoresponsable**
- **Attention au greenwashing**

## **IV. Devenez un acteur du changement : intégrer la RSE dans votre stratégie d'entreprise**

- **Numérique**
- **Formations**
- **Labels et certifications**

## **V. Focus : portrait de We R Solar**

## **VI. Cahier spécial : L'entreprise à mission**



# COMPRENDRE LES FONDEMENTS DE LA RSE

## Définition et contexte

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) représente le premier pas vers une société plus responsable. Au-delà d'une simple stratégie, la RSE englobe les mesures sociales, économiques et environnementales prises par une entreprise. Elle est étroitement liée au concept de développement durable, qui repose sur trois piliers fondamentaux : économique, social et environnemental.

## Les piliers de la RSE

### Le pilier économique:

- Satisfaire et fidéliser les client.es,
- Assurer la qualité de service,
- Soutenir les fournisseur.euses locaux.ales,
- Régler les factures dans les délais,
- Faire preuve de transparence auprès des investisseur.euses et de l'ensemble des parties prenantes.



### Le pilier environnemental:

- Réduire les émissions de gaz à effets de serre,
- Utiliser les ressources naturelles de manière durable,
- Limiter les déchets, notamment ceux qui sont dangereux,
- Favoriser la diversité biologique.



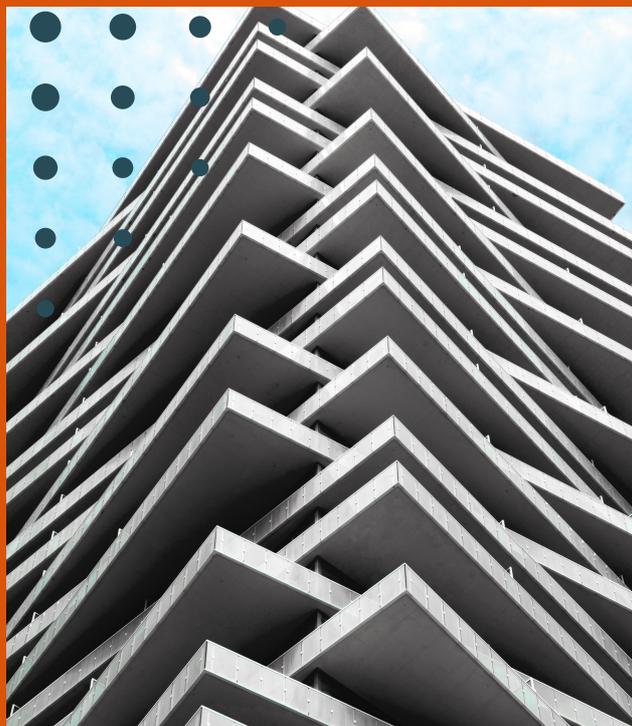
### Le pilier social:

- Renforcer l'égalité des chances et la diversité,
- Garantir l'hygiène et la sécurité sur le lieu de travail,
- Faire respecter pleinement le droit du travail,
- Former le personnel.



# Cadre légal d'application

En 1992, le Sommet de la Terre à Rio permet de concrétiser et définir la notion de développement durable. C'est à partir de ce moment-là que des lois commencent à être mises en vigueur, afin de pousser les entreprises vers des comportements plus responsables. En France, le sujet est porté à la connaissance des entreprises, et certaines des lois promulguées sont assez incitatives, voici les plus importantes à connaître pour votre organisation :



## Bon à savoir :



L'index d'égalité professionnelle: toutes les entreprises d'au moins 50 personnes ont l'obligation de calculer et publier cet index chaque année. Les indicateurs permettent de rapporter les différences de traitement entre femmes et hommes: les écarts de rémunération, d'augmentation individuelle, de promotion (pour les entreprises de plus de 250 salarié.es), les augmentations au retour de congés maternité, et la parité parmi les 10 plus hautes rémunérations.

## La loi pour les Nouvelles Régulations Économiques

Promulguée en 2001, la loi exige des entreprises un rapport extra-financier sur leurs actions en faveur de l'environnement et de la société. À partir de 2024, les seuils seront revus à la baisse : les entreprises non cotées devront le produire si elles remplissent deux des critères suivants : plus de 250 salariés, un chiffre d'affaires de 40 millions d'euros ou un total de bilan de 20 millions. Pour les entreprises cotées, la règle s'appliquera à toutes, sauf les micro-entreprises (moins de 11 salariés).

## La loi Grenelle II

Promulguée le 12 juillet 2010, elle est à l'origine de l'obligation de réaliser un bilan d'émission de gaz à effet de serre pour les entreprises qui répondent à ces critères :

- Plus de 500 personnes employées dans le privé (250 en outre-mer),
- Plus de 250 personnes employées dans le public,
- Ce bilan est public et doit être mis à jour tous les trois ans.

## La loi PACTE

La loi PACTE, promulguée le 22 mai 2019, autorise les entreprises à inclure une raison d'être dans leurs statuts, définissant ainsi leur mission et leur activité. Pour aller plus loin, une entreprise peut obtenir le statut de société à mission, impliquant des obligations quant à ses objectifs environnementaux et sociaux, avec des indicateurs à publier tous les deux ans, vérifiés par un organisme tiers indépendant. De plus, la loi PACTE encourage les sociétés à prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux dans leurs décisions, incitant à une réflexion stratégique pour la pérennité de l'activité.

# Les avantages économiques et sociaux de la RSE

## Avantages économiques :

- Faire attention à sa consommation d'énergie, que ce soit le chauffage ou l'électricité n'est pas une contrainte. En effet, cette action peut avoir une influence positive sur la facture,
- Faites attention à la provenance de vos matières premières. Favoriser le local peut s'avérer moins cher, en réduisant les différents frais de transport par exemple, et cela soutient aussi les acteurs du territoire. L'argent économisé peut alors être investi dans d'autres parties de votre activité,
- Faire part de vos engagements en termes de RSE peut vous ouvrir à de nouveaux marchés, et déclencher de nouveaux partenariats, en plus de communiquer de manière transparente.

## Avantages pour les ressources humaines :

- Les employé.es cherchent plus que jamais du sens au travail, avec 92 % en quête de sens, que ce soit pour contribuer à des enjeux sociaux ou environnementaux,
- Créer une atmosphère positive et offrir des avantages financiers augmente la productivité grâce à la qualité de vie au travail (QVT),
- Favoriser la diversité dans les recrutements est essentiel, notamment en accueillant des personnes en situation de handicap,
- En 2021, seuls 56 % des 55-64 ans sont employés, soulignant la nécessité de l'inclusion des travailleurs plus âgés,
- Supprimer les écarts salariaux homme-femme et encourager la progression de carrière combat les disparités.

## Avantages commerciaux :

- D'après une étude YouGov, 1 Français.e sur 2 est prêt.e à payer plus cher pour un produit éthique et éco-responsable plutôt qu'un produit ne répondant pas à leurs attentes,
- En tant que fournisseur.euse, vous aurez également un avantage concurrentiel auprès de toutes les parties prenantes,
- Attractivité accrue.

## Accéder à des financements :

- L'ADEME propose le dispositif "tremplin pour la transition écologique des PME,
- BpiFrance offre un "Diagnostic Impact" à 50 % de financement,
- Le Pacte Transformation de France Active soutient les entreprises de l'ESS,
- Contactez votre Chambre de Commerce et d'Industries (CCI) pour des aides locales.

# Devenez un acteur du changement



## Intégrer la RSE dans votre stratégie d'entreprise

### Numérique

Le numérique, bien qu'il ne soit pas la principale source d'émissions de carbone, peut significativement impacter l'environnement. Cependant, il est relativement aisé de réduire cet impact carbone en adoptant de nouvelles habitudes :

- Trier régulièrement ses e-mails pour éviter l'encombrement,
- Limiter l'utilisation de pièces jointes de grande taille,
- Éviter d'activer la caméra pendant les visioconférences sauf si nécessaire,
- Favoriser le stockage de données en local au lieu de s'appuyer sur des services cloud.

### Il est possible d'aller plus loin :

- Opter pour des data centers écologiques, qui utilisent des énergies renouvelables et sont conçus de manière durable,
- Lors du remplacement de matériel informatique, privilégier des produits ayant un indice de réparabilité élevé,
- Rechercher des labels et certifications environnementales crédibles tels que Energy Star ou Blue Angel,
- Choisir du matériel informatique reconditionné pour réduire les déchets électroniques et favoriser le recyclage.

### Labels et certifications

Lorsque votre entreprise aura acquis une certaine maturité RSE, vous pourrez franchir le pas de l'obtention d'un label ou d'une certification. Différents labels et certifications existent, pour s'adapter le mieux à ce que vous en attendez :

- Label Lucie, par l'agence Lucie : accessible à tous types d'organisations, valable 4 ans,
- Engagé RSE, par l'AFNOR : accessible à tous types d'organisations, valable 3 ans, comporte 4 niveaux de maturité, dont les 3 plus élevés (progression, confirmé, exemplaire) permettent de communiquer dessus. Reconnu principalement au niveau national mais aussi au niveau international,
- Certification B Corporation : accessible à tout type d'organisations, reconnu au niveau international.

### Formations

Des formations sont proposées pour en apprendre plus sur la RSE, et certaines peuvent même être certifiantes :

- Sur BPIFRance Université, de nombreux webinaires sont disponibles gratuitement en replay notamment, sur des sujets aussi bien généralistes que spécifiques,
- Sur EcoLearn, vous retrouverez des formations en ligne pour des entreprises durables,
- Sur Afnor Compétences, vous trouverez de nombreuses formations certifiantes ou non, sur différents sujets liés à la RSE.

# Le Graphisme Éco-responsable : Un Engagement Pour Préserver Notre Environnement

Dans un monde de plus en plus conscient de son impact environnemental, le concept de graphisme éco-responsable émerge comme une réponse à la nécessité pour les entreprises de réduire leurs empreintes carbone et de préserver notre planète. Le graphisme éco-responsable vise à intégrer des pratiques durables dans la création visuelle, depuis la sélection des matériaux jusqu'à l'utilisation des couleurs et des techniques d'impression.

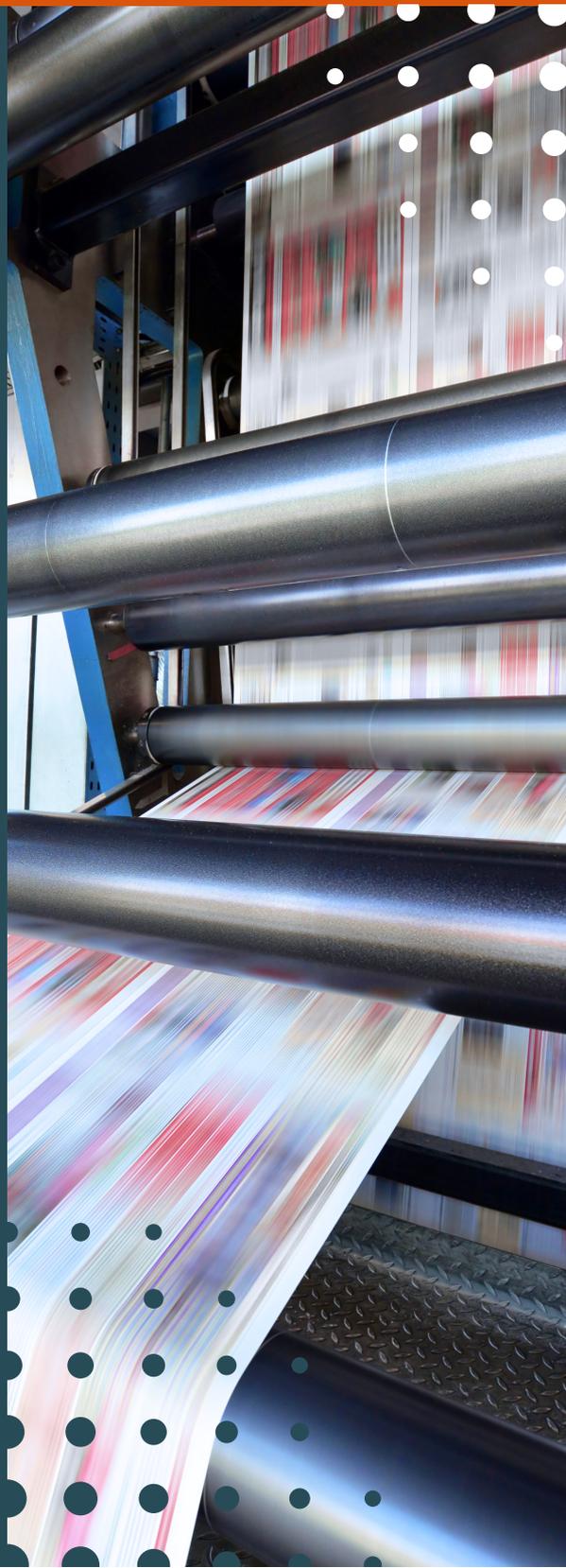
## Le Graphisme éco-responsable dans le Print :

Le graphisme traditionnel, souvent associé au print, joue un rôle majeur dans la diffusion de messages visuels, mais il peut aussi avoir un impact significatif sur l'environnement. En effet, l'utilisation de papier, d'encre et de produits chimiques engendre une consommation importante de ressources naturelles. Voici quelques chiffres pertinents concernant l'impact environnemental du graphisme traditionnel :

- Le secteur de l'impression est responsable d'une émission massive de CO<sub>2</sub>,
- Les entreprises françaises sont à l'origine de 13,2 millions de tonnes de papier,
- 34% de cette quantité est destinée à l'impression.

## Conseils pour un graphisme éco-résponsable dans le Print :

- Optez pour du papier recyclé ou certifié FSC : Privilégiez l'utilisation de papiers recyclés ou certifiés par le Forest Stewardship Council (FSC), garantissant une gestion responsable des forêts. Cette approche permet de réduire drastiquement la déforestation et la pression sur nos précieuses ressources naturelles,
- Réduisez la taille des supports : Optez pour des formats de communication plus modestes, ce qui vous permettra de réduire significativement votre consommation de papier. De plus, encouragez l'impression recto verso afin d'optimiser au maximum l'utilisation des feuilles et de minimiser le gaspillage,
- Limitez l'utilisation d'encre : Choisissez des polices de caractères économes en encre et évitez l'utilisation excessive de couleurs. Cette démarche intelligente vous permettra de réduire considérablement votre consommation d'encre et de produits chimiques associés, tout en préservant l'environnement,
- Sensibilisez au recyclage : Intégrez des messages éco-responsables dans vos créations graphiques afin de sensibiliser le public à l'importance du recyclage des supports de communication. En agissant ainsi, vous jouez un rôle actif dans la promotion de comportements respectueux de l'environnement.



## Le Graphisme Éco-responsable dans le Numérique

Contrairement au graphisme traditionnel, le graphisme numérique n'exige pas l'utilisation de papier et d'encre. Cependant, il n'est pas exempt d'impact environnemental pour autant. Voici quelques chiffres pertinents à prendre en considération :

- Le secteur numérique représente 4% de la consommation mondiale d'énergie,
- Il est responsable de 2,6% des émissions mondiales de CO<sub>2</sub>,
- Les émissions de ce secteur sont supérieures à celles du secteur aérien.

### Conseils :

- Optimisez vos images : Réduisez la taille des images en utilisant des formats adaptés au web, sans pour autant compromettre leur qualité visuelle et optimiser l'énergie lors du chargement des pages web,
- Choisissez des serveurs verts : Optez pour des hébergeurs qui privilégient l'utilisation de sources d'énergie renouvelable pour alimenter leurs serveurs. Cette démarche éco-responsable contribuera à réduire votre empreinte carbone dans le domaine du graphisme numérique,
- Concevez des interfaces économes en énergie : Optez pour des designs minimalistes et épurés, nécessitant ainsi moins de ressources pour être affichés à l'écran. Réduisez également l'utilisation d'animations et d'effets visuels gourmands en énergie, permettant ainsi une expérience utilisateur fluide tout en préservant notre environnement,
- Privilégiez le téléchargement plutôt que l'envoi par e-mail : Encouragez les utilisateurs à télécharger les fichiers plutôt qu'à les recevoir par e-mail. Cette pratique simple permet de réduire la consommation d'énergie liée au traitement des e-mails et à la transmission des pièces jointes, tout en simplifiant la vie de vos destinataires.

### Attention au greenwashing

Le greenwashing, ou blanchiment écologique, est une pratique trompeuse utilisée par certaines entreprises pour présenter de manière fallacieuse leurs produits ou services comme respectueux de l'environnement. Cette stratégie exploite l'intérêt croissant des consommateurs pour les produits écologiques, mais peut induire en erreur quant à leur véritable impact environnemental.

Le greenwashing se manifeste par l'utilisation de termes tels que "écologique" ou "protégeant l'environnement" pour promouvoir des produits qui ne répondent pas réellement à ces critères. Cette pratique crée une confusion chez les consommateurs, rendant difficile la distinction entre les véritables actions en faveur de l'environnement et les discours purement marketing.

Pour lutter contre le greenwashing, il est essentiel d'être critique et de chercher des preuves tangibles pour étayer les allégations environnementales des entreprises. Privilégier les produits et services véritablement durables, tout en étant transparents et responsables.

Quelques exemples courants de greenwashing :

- Utilisation de termes vagues et non vérifiables,
- Mise en scène dans des décors naturels,
- Messages à double sens,
- Utilisation de fausses certifications et labels trompeurs.



# ZOOM SUR WE R SOLAR

We R Solar est une entreprise dédiée à l'écoresponsabilité dans le secteur événementiel, évoluant d'un projet associatif récompensé à une entreprise innovante. Leur mission est de fournir des solutions d'alimentation électrique durables pour les événements, incarnant des valeurs d'authenticité et d'approche humaine.



## **G&S : Qu'est ce qui a motivé la volonté de créer une entreprise en faveur de l'événementiel écoresponsable ?**

**Caroline Bisello de Boursetty :** We R Solar est actuellement dirigé par trois associé.es, qui se sont connu.es dans l'association Genau, à Strasbourg, organisant diverses manifestations culturelles. L'un des trois associé.es confectionnait déjà à ce moment des générateurs solaires. Il était alors naturel que le deuxième associé spécialisé dans l'événementiel, et moi-même dans le domaine financier, nous joignons au projet de proposer une source d'énergie durable pour l'organisation d'événements.

## **G&S : Pouvez-vous expliquer comment le projet We R Solar contribue à la transition énergétique et à la réduction des émissions de carbone dans l'événementiel ?**

### **Quels sont les avantages économiques et environnementaux que vos client.es peuvent en tirer ?**

**CBdB :** Nous utilisons l'énergie solaire pour faire fonctionner les générateurs. Cela signifie donc que l'impact carbone est moindre. Les avantages environnementaux sont que nous n'utilisons pas de source d'énergie qui n'est pas verte, et la batterie peut stocker cette énergie, ensuite utilisable pour plusieurs événements différents. Le principal avantage économique est que les client.es ne payent que la prestation avec l'installation et la gestion du système, et pas l'électricité. De plus en plus, nous voyons que la question environnementale est très importante, notamment pour les jeunes générations lors de festivals par exemple. Changer la source d'alimentation énergétique est donc un premier moyen de répondre aux préoccupations, et de permettre aux festivalier.ières d'être plus serein.es quant à ces valeurs.

## **G&S : Observez-vous une amélioration de la sensibilisation à l'événementiel plus écoresponsable ?**

**CBdB :** Nous sommes en relation avec plusieurs festivals, et nous voyons déjà l'évolution de certaines pratiques comme ne

plus utiliser de gobelets jetables mais préférer ceux qui sont recyclables ou réutilisables. Par rapport à l'énergie, il y a encore des efforts à faire, puisque la majorité des événements utilise toujours de l'électricité mais il y a de plus en plus une prise de conscience qui se fait par rapport à leur impact carbone. Les festivals avec qui nous avons déjà travaillé voient que l'utilisation de l'énergie solaire n'est pas différente de l'électricité, et présente de nombreux avantages.

## **G&S : Observez-vous une amélioration de la sensibilisation à l'événementiel plus écoresponsable ?**

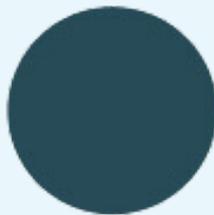
**CBdB :** Nous sommes en relation avec plusieurs festivals, et nous voyons déjà l'évolution de certaines pratiques comme ne plus utiliser de gobelets jetables mais préférer ceux qui sont recyclables ou réutilisables. Par rapport à l'énergie, il y a encore des efforts à faire, puisque la majorité des événements utilise toujours de l'électricité, mais il y a de plus en plus une prise de conscience qui se fait par rapport à leur impact carbone. Les festivals avec qui nous avons déjà travaillé voient que l'utilisation de l'énergie solaire n'est pas différente de l'électricité, et présente de nombreux avantages.

## **G&S : Finalement, comment voyez-vous le futur de We R Solar ?**

**CBdB :** Tout d'abord nous aimerions créer un plus petit modèle de générateur solaire, afin de s'adapter facilement à de plus faibles besoins. Nous aimerions investir pour nous développer hors Alsace, dans le Grand-Est dans un premier temps, et permettre à au moins un.e des trois associé.es d'être salarié.e. Nous souhaitons avoir un impact fort sur la psychologie des gens et les amener à réfléchir à leurs comportements, en montrant que l'on peut continuer à passer de bons moments tout en faisant attention à notre impact environnemental.

# CAHIER SPÉCIAL

## SOCIÉTÉ À MISSION



# CRÉER UNE SOCIÉTÉ À MISSION

Gestion & Stratégies - Auditoria

## QU'EST-CE QU'UNE SOCIÉTÉ À MISSION ?

La réflexion sur la responsabilité des entreprises dans la crise environnementale et sociale a pris de l'ampleur ces dernières années. La notion de société à mission est née de cette remise en question radicale de notre modèle économique.

La société à mission, définie par la loi Pacte, donne une grande liberté aux dirigeants et actionnaires pour définir leur mission et l'ambition qui y est associée. Les entreprises à mission se positionnent différemment en adoptant une finalité distincte de la simple recherche de profit, tout en n'étant pas incompatible avec cette dernière. Elles proposent un modèle intégrant la lucrativité tout en accueillant des entreprises ne se reconnaissant pas ou ne prétendant pas appartenir à l'Économie Sociale Et Solidaire (ESS).



# 1

Pour toutes les sociétés

## LA RSE

est consacrée dans la loi.

### Article L.1833 Code civil

avant la loi pacte : définit comme "société constituée dans l'intérêt commun des associés (...) en vue d'en partager le bénéfice."

Après la loi pacte : définie comme "société gérée dans son intérêt propre, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de son activité."

# 2

Pour toutes les entreprises volontaires

## LA RAISON D'ÊTRE

(statutaire)

Pour préciser son projet collectif de long terme.

### Article L.1835 Code civil

"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."

# 3

Pour les entreprises les plus volontaires

## LA MISSION

(statutaire)

Pour résoudre un problème sociétal identifié.

### Article L 210-10 du Code de commerce

"une société peut faire publiquement état de la qualité de société à mission lorsque les conditions suivantes sont respectées:

- une raison d'être,
- des objectifs,
- un comité de mission,
- la vérification par un tiers,
- la déclaration au greffe."

## QUELQUES NOTIONS DE LEXIQUE

### Entreprises à mission & ESS : distinction clé

Les entreprises à mission ne sont pas des entreprises de l'Économie Sociale Et Solidaire (ESS). Contrairement à l'ESS, qui se base sur une gouvernance démocratique et une rentabilité encadrée, l'entreprise à mission conserve comme priorité la recherche de profits.

### RSE & ESS : deux approches distinctes

La Responsabilité Sociétale Des Entreprises (RSE) est une démarche d'engagement responsable envers la société en dehors d'un cadre statutaire. L'ESS se base sur des principes statutaires tels que la gouvernance démocratique et la rentabilité encadrée au sein de structures adaptées.

### Développement durable & ESS : nuances essentielles

Le développement durable vise à répondre aux besoins présents sans compromettre ceux des générations futures. Bien que l'ESS soit en avance sur la transition écologique, toutes les entreprises de l'ESS ne sont pas automatiquement qualifiées de développement durable.

### Entreprise à mission : au-delà des idées reçues

Contrairement à la RSE qui se concentre sur la gestion des impacts négatifs sans s'intégrer pleinement dans la vision stratégique des entreprises, l'ESS regroupe des organisations privées orientées vers des objectifs sociaux et limitant la recherche de profits. **L'entreprise à mission est ainsi la seule à concilier légalement la recherche de profit et la résolution de défis sociétaux.**

## LES 4 FONDAMENTAUX DE LA SOCIÉTÉ À MISSION

### 1. Mission

= Boussole stratégique

Exprimer sa mission revient à détailler comment la raison d'être de l'entreprise contribue au bien-être collectif. Comment les activités de mon entreprise résolvent-elles un problème sociétal ?

La mission joue un rôle essentiel en tant que guide stratégique, similaire à un objectif social étendu. Elle doit être claire et inspirante afin d'aligner toute l'entreprise autour d'une vision commune. De plus, elle doit être concrète pour servir d'outil de décision quotidien lors de choix difficiles ou face à des pressions externes.

### 2. Engagements

= Donner corps à la mission

Prendre des engagements, c'est concrétiser la mission en définissant des projets, des objectifs, un calendrier et des responsabilités. Cela représente la déclinaison stratégique de la mission à tous les niveaux de l'entreprise. Ces engagements se distinguent des objectifs environnementaux ou sociaux inclus dans les statuts, car ils sont plus spécifiques. Comment ma mission se traduira-t-elle concrètement dans mes opérations et ma structure organisationnelle ?

### 3. Gouvernance

= Garant du bon déroulement

Adapter la gouvernance de l'entreprise est essentiel pour soutenir la mission. Comment aligner actionnaires, direction, gestion et employés autour de la mission ? Qui assure la responsabilité de la mission en interne et envers les parties prenantes externes ? La gouvernance, incluant un comité de mission, joue un rôle clé dans la réalisation de la mission.

### 4. Évaluation

Évaluer la réalisation de la mission permet de rendre compte de la bonne exécution de la mission.. Où en sommes-nous ? Avancions-nous dans la bonne direction ? L'évaluation annuelle de la mission est présentée dans le rapport du comité de mission. Un organisme tiers indépendant vérifiera la qualité du suivi. L'entreprise peut également évaluer sa performance globale et mesurer les impacts de ses activités sur la société.

## LES BONNES RAISONS DE SE LANCER

#### • Changer la société :

Les entreprises ont le pouvoir de transformer la société et ont plus d'influence que les gouvernements, selon une étude. Les projets d'entreprise axés sur des ambiances sociétales peuvent asseoir leur crédibilité et avoir un impact positif sur les parties prenantes.

#### • Répondre aux attentes de la société :

Les entreprises doivent tenir compte des réalités sociales et environnementales croissantes. Les clients exigent des preuves de l'engagement des marques et deviennent des moteurs de transformation.

#### • Créer une entreprise résiliente face aux défis environnementaux :

Penser son entreprise en tenant compte des enjeux environnementaux et sociaux permet de consolider les connaissances sur les écosystèmes, les fournisseurs et les chaînes logistiques, et d'adapter le secteur aux nouvelles réalités.

#### • Répondre aux défis de recrutement :

Les nouvelles générations sont attirées par les entreprises authentiques et engagées. Pour attirer et fidéliser les talents, il est essentiel de montrer les valeurs fortes et communes de l'entreprise.



## COMMENT S'Y PRENDRE CONCRÈTEMENT ?

**Définir la mission et formuler les engagements** dans les statuts constitutifs de l'entreprise, en formulant clairement la contribution spécifique de l'entreprise à la société.

Exemple avec le groupe Léa Nature : « Proposer des produits naturels et bio contribuant à préserver la santé de l'Homme en utilisant des ressources naturelles renouvelables sans porter atteinte à la biodiversité ; Limiter l'impact de ses activités sur le climat par le développement de filières bio locales, la construction d'unités de production bio en France, l'optimisation des consommations énergétiques et des modes de transport, le soutien à des ONG de protection de l'environnement par le biais du 1% planète, à sensibiliser l'opinion par l'intermédiaire de la fondation Léa Nature – Jardin Bio sur le lien environnement- santé ».

Cette formulation doit faciliter le pilotage de la bonne réalisation de la mission grâce à l'élaboration de chantiers spécifiques, d'un calendrier de réalisation, d'une projection de moyens humains et financiers adaptés.

**Impliquer les équipes** en créant des modèles managériaux qui favorisent l'adhésion à la mission et le développement des capacités d'action de chacun.

**Créer des métiers engagés** en redéfinissant les objectifs et les expertises en fonction de l'impact à obtenir plutôt que du résultat financier.

**Adapter la gouvernance** en établissant une nouvelle gouvernance actionnariale basée sur l'intérêt commun, avec un comité de mission représentant tous les champs de l'activité.

**Évaluer** régulièrement sa mission, les impacts de l'entreprise et la performance globale pour assurer l'équilibre entre le modèle économique et la mission.

**Aligner le business modèle** en intégrant une vision holistique de la valeur, prenant en compte le service rendu à la communauté ciblée.

**Communiquer** sur la mission de manière éprouvée, transparente, collective, certifiée et symétrique, en démontrant un impact qui dépasse les clients et les salariés.

# DEVENIR UNE SOCIÉTÉ À MISSION

Gestion & Stratégies - Auditoria

## QU'EST-CE QU'UNE SOCIÉTÉ À MISSION ?

La réflexion sur la responsabilité des entreprises dans la crise environnementale et sociale a pris de l'ampleur ces dernières années. La notion de société à mission est née de cette remise en question radicale de notre modèle économique.

La société à mission, définie par la loi Pacte, donne une grande liberté aux dirigeants et actionnaires pour définir leur mission et l'ambition qui y est associée. Les entreprises à mission se positionnent différemment en adoptant une finalité distincte de la simple recherche de profit, tout en n'étant pas incompatible avec cette dernière. Elles proposent un modèle intégrant la lucrativité tout en accueillant des entreprises ne se reconnaissant pas ou ne prétendant pas appartenir à l'Économie Sociale Et Solidaire (ESS).



# 1

Pour toutes les sociétés

## LA RSE

est consacrée dans la loi.

### Article L.1833 Code civil

avant la loi pacte : définit comme "société constituée dans l'intérêt commun des associés (...) en vue d'en partager le bénéfice."

Après la loi pacte : définie comme "société gérée dans son intérêt propre, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de son activité."

# 2

Pour toutes les entreprises volontaires

## LA RAISON D'ÊTRE

(statutaire)

Pour préciser son projet collectif de long terme.

### Article L.1835 Code civil

"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."

# 3

Pour les entreprises les plus volontaires

## LA MISSION

(statutaire)

Pour résoudre un problème sociétal identifié.

### Article L 210-10 du Code de commerce

"une société peut faire publiquement état de la qualité de société à mission lorsque les conditions suivantes sont respectées:

- une raison d'être,
- des objectifs,
- un comité de mission,
- la vérification par un tiers,
- la déclaration au greffe."

## QUELQUES NOTIONS DE LEXIQUE

### Entreprises à mission & ESS : distinction clé

Les entreprises à mission ne sont pas des entreprises de l'Économie Sociale Et Solidaire (ESS). Contrairement à l'ESS, qui se base sur une gouvernance démocratique et une rentabilité encadrée, l'entreprise à mission conserve comme priorité la recherche de profits.

### RSE & ESS : deux approches distinctes

La Responsabilité Sociétale Des Entreprises (RSE) est une démarche d'engagement responsable envers la société en dehors d'un cadre statutaire. L'ESS se base sur des principes statutaires tels que la gouvernance démocratique et la rentabilité encadrée au sein de structures adaptées.

### Développement durable & ESS : nuances essentielles

Le développement durable vise à répondre aux besoins présents sans compromettre ceux des générations futures. Bien que l'ESS soit en avance sur la transition écologique, toutes les entreprises de l'ESS ne sont pas automatiquement qualifiées de développement durable.

### Entreprise à mission : au-delà des idées reçues

Contrairement à la RSE qui se concentre sur la gestion des impacts négatifs sans s'intégrer pleinement dans la vision stratégique des entreprises, l'ESS regroupe des organisations privées orientées vers des objectifs sociaux et limitant la recherche de profits. **L'entreprise à mission est ainsi la seule à concilier légalement la recherche de profit et la résolution de défis sociétaux.**

## LES 4 FONDAMENTAUX DE LA SOCIÉTÉ À MISSION

### 1. Mission

= Boussole stratégique

Exprimer sa mission revient à détailler comment la raison d'être de l'entreprise contribue au bien-être collectif. Comment les activités de mon entreprise résolvent-elles un problème sociétal ?

La mission joue un rôle essentiel en tant que guide stratégique, similaire à un objectif social étendu. Elle doit être claire et inspirante afin d'aligner toute l'entreprise autour d'une vision commune. De plus, elle doit être concrète pour servir d'outil de décision quotidien lors de choix difficiles ou face à des pressions externes.

### 2. Engagements

= Donner corps à la mission

Prendre des engagements, c'est concrétiser la mission en définissant des projets, des objectifs, un calendrier et des responsabilités. Cela représente la déclinaison stratégique de la mission à tous les niveaux de l'entreprise. Ces engagements se distinguent des objectifs environnementaux ou sociaux inclus dans les statuts, car ils sont plus spécifiques. Comment ma mission se traduira-t-elle concrètement dans mes opérations et ma structure organisationnelle ?

### 3. Gouvernance

= Garant du bon déroulement

Adapter la gouvernance de l'entreprise est essentiel pour soutenir la mission. Comment aligner actionnaires, direction, gestion et employés autour de la mission ? Qui assure la responsabilité de la mission en interne et envers les parties prenantes externes ? La gouvernance, incluant un comité de mission, joue un rôle clé dans la réalisation de la mission.

### 4. Évaluation

Évaluer la réalisation de la mission permet de rendre compte de la bonne exécution de la mission. Où en sommes-nous ? Avancions-nous dans la bonne direction ? L'évaluation annuelle de la mission est présentée dans le rapport du comité de mission. Un organisme tiers indépendant vérifiera la qualité du suivi. L'entreprise peut également évaluer sa performance globale et mesurer les impacts de ses activités sur la société.

## LES BONNES RAISONS DE SE LANCER

#### • Changer la société :

Les entreprises ont le pouvoir de transformer la société et ont plus d'influence que les gouvernements, selon une étude. Les projets d'entreprise axés sur des ambiances sociétales peuvent asseoir leur crédibilité et avoir un impact positif sur les parties prenantes.

#### • Répondre aux attentes de la société :

Les entreprises doivent tenir compte des réalités sociales et environnementales croissantes. Les clients exigent des preuves de l'engagement des marques et deviennent des moteurs de transformation.

#### • Créer une entreprise résiliente face aux défis environnementaux :

Penser son entreprise en tenant compte des enjeux environnementaux et sociaux permet de consolider les connaissances sur les écosystèmes, les fournisseurs et les chaînes logistiques, et d'adapter le secteur aux nouvelles réalités.

#### • Répondre aux défis de recrutement :

Les nouvelles générations sont attirées par les entreprises authentiques et engagées. Pour attirer et fidéliser les talents, il est essentiel de montrer les valeurs fortes et communes de l'entreprise.

#### • Relancer son activité :

Devenir une entreprise à mission exige des changements internes pour mobiliser autour d'un projet porteur de sens et revitaliser l'activité et la marque.

#### • Pour pérenniser son entreprise :

La mission projette l'entreprise à moyen-long terme en l'inscrivant dans une problématique sociétale large, offrant ainsi plus de résilience et de stabilité face aux crises.



## COMMENT S'Y PRENDRE CONCRÈTEMENT ?

**Définir la mission et formuler les engagements** dans les statuts constitutifs de l'entreprise, en formulant clairement la contribution spécifique de l'entreprise à la société.

Exemple avec le groupe Léa Nature : « Proposer des produits naturels et bio contribuant à préserver la santé de l'homme en utilisant des ressources naturelles renouvelables sans porter atteinte à la biodiversité ; Limiter l'impact de ses activités sur le climat par le développement de filières bio locales, la construction d'unités de production bio en France, l'optimisation des consommations énergétiques et des modes de transport, le soutien à des ONG de protection de l'environnement par le biais du 1% planète, à sensibiliser l'opinion par l'intermédiaire de la fondation Léa Nature – Jardin Bio sur le lien environnement-santé ».

Cette formulation doit faciliter le pilotage de la bonne réalisation de la mission grâce à l'élaboration de chantiers spécifiques, d'un calendrier de réalisation, d'une projection de moyens humains et financiers adaptés.

**Impliquer les équipes** en créant des modèles managériaux qui favorisent l'adhésion à la mission et le développement des capacités d'action de chacun.

**Transformer les métiers** en redéfinissant les objectifs et les expertises en fonction de l'impact à obtenir plutôt que du résultat financier.

**Adapter la gouvernance** en établissant une nouvelle gouvernance actionnariale basée sur l'intérêt commun, avec un comité de mission représentant tous les champs de l'activité.

**Évaluer** régulièrement sa mission, les impacts de l'entreprise et la performance globale pour assurer l'équilibre entre le modèle économique et la mission.

**Aligner le business modèle** en intégrant une vision holistique de la valeur, prenant en compte le service rendu à la communauté ciblée.

**Communiquer** sur la mission de manière éprouvée, transparente, collective, certifiée et symétrique, en démontrant un impact qui dépasse les clients et les salariés.

**Adapter la gouvernance et les statuts de la société** pour viser l'intérêt commun. Utiliser des indicateurs clairs intégrés aux reportings réguliers pour évaluer la performance. Mettre en place un comité de mission opérationnel avec des experts représentant tous les domaines pour étudier la stratégie et les risques.

# REINVENTER LES ENTREPRISES POUR UN MONDE PLUS VERTUEUX



STRASBOURG



METZ



PARIS

Pour des raisons écologiques, nous encourageons à ne pas imprimer ce livre blanc, mais plutôt à le consulter en version électronique.