



La loi Pacte offre aux entreprises la possibilité de se doter d'une « raison d'être » ou d'embrasser la qualité de « société à mission » pour rendre visible leur engagement social, territorial ou environnemental. L'occasion, aussi, d'affirmer leurs valeurs à toutes leurs parties prenantes. Éric Chevallier, fondateur et dirigeant du Cèdre créé il y a 22 ans est venu témoigner de son expérience à la Commission Repères.

1/ de l'entreprise libérée à l'entreprise à mission...

Soucieux de développer le Cèdre en se laissant éclairer par la pensée sociale chrétienne, Éric Chevallier a découvert avec joie le livre d'Isaac Getz sur l'entreprise libérée... Pour lui, c'était « le nom laïc de la doctrine sociale de l'Église », son incarnation avec :

- La création d'un climat de confiance dans l'entreprise
- Une meilleure reconnaissance des collaborateurs
- La mise en place d'une réelle autonomie dans le travail
- L'encouragement des initiatives personnelles
- La subsidiarité, etc.

Mais cela s'est mal terminé : trois ans après le lancement de cette démarche le DG a fait un burn-out. En replongeant dans la réalité, Éric Chevallier a découvert que la mise en place des principes de l'entreprise libérée, principe qui sont par ailleurs excellents, avait provoqué la **disparition de l'autorité** à tous les étages. Plus personne ne pouvait dire non ! Au nom de la subsidiarité et de la bienveillance les managers n'osaient plus dire à leurs équipes « *votre idée est bonne mais on ne la mettra pas en place* ». Conséquences : une multiplication des projets, une superposition d'idées et une complexification de l'entreprise à tous les niveaux. En fait, il manquait le contrepoids d'un objectif partagé, un souci du Bien Commun clairement défini. En mai 2019 la loi PACTE a ouvert une nouvelle voie avec l'entreprise à mission.

2/ entreprise à mission... quel cadre ?

Si l'entreprise à mission recouvre une variété de formes, elle se définit par quatre principaux actes :

MISSION : Formulation de la raison d'être de l'entreprise et d'une mission, librement définie, dotée d'un impact social, sociétal ou environnemental positif, engageant les actionnaires (inscription dans les statuts ou tout autre document officiel)

ENGAGEMENTS : Adoption d'une mission engageant l'entreprise auprès de ses parties prenantes à déployer les moyens nécessaires pour accomplir sa finalité sociétale.

EVALUATION : Traduction de la mission dans des engagements et objectifs chiffrés, objectifs et évalués à un rythme annuel.

GOVERNANCE : Intégration des enjeux de la mission au sein de la gouvernance de l'entreprise, soit au sein de l'organe de contrôle principal soit par la création d'un Comité ad hoc.

« La performance économique d'une entreprise n'est pas seulement la performance financière, mais également les performances sociales, sociétales et environnementales. Autrement dit, est véritablement performante une entreprise qui contribue au bien commun. »

3/ quelques pistes ?

Le processus d'écriture de la mission a été enclenché mais le travail n'est pas encore terminé. Quelques pistes sur le mode opératoire adopté par le Cèdre

- En entrant dans le concept d'entreprise à mission, le Cèdre a travaillé d'abord avec le Comex, puis avec des fournisseurs extérieurs, le conseil d'administration.
- La mission a été écrite avec le codir. C'est un travail long et difficile. Nous avons produit puis nous avons fait partager le fruit de notre travail aux équipes
- La mission va être dans les statuts car le véritable intérêt c'est que cela soit connu, compris et partagé. On a bien précisé que la formulation finale reviendrait aux associés, et *in fine* à la holding familiale.

4/ Trois questions à Eric Chevallier



Quelle finalité visiez-vous en démarrant ce processus ?

Rendre concrètes et incontournables des intuitions de fond sur ce que nous voulons vivre profondément. Préciser sa mission, c'est donner un sens au travail quotidien de tous les collaborateurs. Et en inscrivant la mission dans les statuts de l'entreprise il y a quelque chose de solennel qui engage l'avenir.



Quels sont les principaux obstacles rencontrés ?

Pour que la mission ne reste pas juste "l'idée du Président", ou un simple effet marketing, il faut embarquer toute l'entreprise. C'est un processus lourd, qui demande d'y consacrer du temps. Mais la motivation est à ce prix.



Quels conseils pour quelqu'un qui démarre ce processus ?

On ne s'invente pas une mission. On l'a en soi ou pas. Pour comprendre la démarche il est très inspirant de commencer par rencontrer d'autres entreprises qui ont fait ce chemin et qui ont vraiment mis leur mission au cœur de leur activité.

Pour en savoir plus : La « communauté des entreprises à mission » (association loi 1901) a pour vocation de faire rayonner les entreprises qui affirment leur rôle social et veulent contribuer au bien commun
<https://www.entreprisesamission.com/>

Retrouvez d'autres documents sur la rubrique dossiers d'actualité des EDC <https://www.lesedc.org/categories-page/questions-dactualite/>