



Des salariés de la Camif fabriquent des chaises à partir de matériaux recyclés, à Ivry-sur-Seine, en juin 2017.
ALAIN JOCARD/AFP

Des entreprises en mission

Votre mission, si vous l'acceptez : « Proposer des produits et services pour la maison au bénéfice de l'homme et de la planète. Mobiliser notre écosystème, collaborer et agir pour inventer de nouveaux modèles de consommation, de production et d'organisation. » Depuis novembre 2017, la feuille de route des collaborateurs de la Camif n'est plus seulement de vendre des meubles ou du linge de maison par le biais d'Internet. La Camif est en effet l'une des deux premières entreprises françaises, avec le groupe Nutriset, spécialiste de l'alimentation, à s'être dotées dans leurs statuts d'un « objet social étendu », qui va bien au-delà de l'objectif couramment poursuivi par les firmes : faire des profits.

Ces deux entreprises ont une longueur d'avance. Dans la foulée du rapport rédigé par Jean-Dominique Senard, président du groupe Michelin, et Nicole Notat, ancienne secrétaire générale de la CFDT et présidente de Vigeo-Eiris, le projet de loi Pacte, pour « plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises », qui devrait être présenté en conseil des ministres le 16 ou le 23 mai, pourrait comprendre une disposition de taille : la réécriture de l'article du code civil qui définit l'objet de l'entreprise, afin que celui-ci puisse mieux tenir compte « des enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». Par ailleurs, mais sans qu'il s'agisse d'une obligation, « les statuts [pourraient] préciser une raison d'être dont la société entend se doter pour décrire son activité ». Mais cette mesure mécontente le patronat. « On dépossède les associés et les actionnaires de leurs prérogatives. On prend leurs droits à ceux qui apportent les moyens de production », a déclaré Jean-Charles Simon, l'un des neuf candidats à la présidence du Medef.

« Pour comprendre pourquoi nous nous sommes lancés dans cette aventure, il faut remettre l'histoire de la Camif dans son contexte », explique Emery Jacquillat, le PDG de l'entreprise. Créée en 1947, cette coopérative, réservée au départ aux adhérents de la Mutuelle d'assurance des instituteurs de France (MAIF), était devenue en 2006 la troisième entreprise française de vente à distance. Deux ans plus tard, elle était mise en cessation de paiement et la filiale de vente aux particuliers placée en liquidation judiciaire, dans un marché en pleine tourmente financière à la suite, notamment, de la chute de la banque Lehman Brothers.

La future loi Pacte devrait inclure la réécriture de l'article du code civil définissant l'objet social de l'entreprise pour tenir compte « des enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». Une évolution qui traduit le besoin de la part de nombreuses sociétés et de leurs salariés de donner **plus de sens à leur action...** et de séduire de nouveaux clients

« Il faut se souvenir qu'à l'époque, les préfets recevaient les banquiers pour les obliger à accorder des prêts aux entreprises en difficulté ! », rappelle M. Jacquillat. En 2009, alors patron de Matelsom, une entreprise de vente de matelas à distance, il décide de reprendre la Camif. Confronté à la difficulté de trouver des fournisseurs acceptant de travailler avec la société, il comprend qu'il faut changer de paradigme. En 2013, Citizen Capital, un fonds d'investissement orienté vers la consommation responsable, entre au capital de la Camif : c'est le seul investisseur à miser sur une renaissance de l'entreprise, dans une période marquée par l'essor d'Amazon.

APPELLATION QUASI MESSIANIQUE

« Pour se démarquer du low cost, affirmer une identité et donner une colonne vertébrale à la Camif, il fallait trouver une raison d'être, poursuit M. Jacquillat. Il fallait réconcilier les buts

lucratifs et l'impact positif. » Convaincues que l'entreprise est un levier de transformation de la société, d'autres firmes se sont engouffrées dans cette voie, affichant de manière plus ou moins formalisée un objectif d'impact social. Quelque 35 chefs d'entreprise, chercheurs (notamment issus de Mines ParisTech) et consultants viennent de créer une « communauté des entreprises à mission » pour « ouvrir la route » et faire entendre leur voix dans le débat public. Mais que se cache-t-il derrière cette appellation quasi messianique, qui peut prêter à sourire ? En quoi collaborateurs, fournisseurs et clients sont-ils touchés, voire impliqués dans ces démarches ?

« Il y a douze ans, quand nous avons créé Les Prés Rient Bio chez Danone, personne ne faisait du bio et les éleveurs ne trouvaient pas de débouchés pour leur lait », raconte Christophe Audouin, le directeur général de la filiale de Danone productrice de la marque

LA QUESTION POSÉE EST DE SAVOIR SI CES ENTREPRISES PAS COMME LES AUTRES ONT RÉELLEMENT UN IMPACT SOCIAL PLUS IMPORTANT

Les 2 Vaches. « Notre première mission a donc été de créer des marchés supplémentaires pour sauver les fermiers bio. » Les Prés Rient Bio ont conclu des contrats d'engagement sur cinq ans avec une quarantaine d'éleveurs, fixé des prix minimum et créé un fonds pour soutenir leurs projets d'investissement. Installé dans le Calvados, François Rouland est un éleveur heureux qui vend son lait depuis douze ans à la filiale de Danone. « Nous avons beaucoup de discussions avec les gens des Prés Rient Bio, il y a un espace de négociation. Par exemple, ce sont les seuls qu'on a réussi à convaincre de faire plus de yaourts quand les vaches donnent plus de lait, plutôt que le contraire, qui est une hérésie. »

La collaboration avec les fournisseurs est très présente dans la plupart des entreprises à mission que nous avons interrogées. Science et Nature, une entreprise qui travaille pour l'industrie cosmétique, s'approvisionne ainsi auprès de Greentech, un pionnier de la biotechnologie végétale installé dans le Massif central. Les lits vendus par la Camif sont fabriqués par un établissement et service d'aide par le travail (ESAT) situé à Pau, permettant aux personnes en situation de handicap d'accéder à une activité professionnelle adaptée. « Notre collaboration avec la Camif passe aussi par la définition du juste prix dans des négociations tarifaires non pénalisantes et transparentes », souligne Anne Clavier, directrice de l'ESAT. Quant au linge de maison vendu par la Camif, il est en grande partie fourni par la société Artiga, dont la présidente, Quitterie Delfour, a relancé la produc-

Un capitalisme de « troisième voie »

QUI SONT LES ACTIONNAIRES de ces entreprises à mission ? Ni tout à fait philanthropes ni tout à fait naïfs, ils cherchent une troisième voie entre l'économie sociale et solidaire et le capitalisme « pur et dur », à la recherche exclusive du profit maximal.

Laurence Méhaignerie, cofondatrice et présidente du fonds d'investissement Citizen Capital, le seul à s'être spécialisé sur ce créneau jusqu'à présent, explique qu'elle est arrivée à concevoir ce projet dans une démarche « entrepreneuriale », et non uniquement altruiste : « Je reste convaincue que l'entreprise est un puissant

levier de changement sociétal et que la finance peut être un outil. En France, pendant très longtemps, il y a eu une dichotomie très forte entre faire le bien et faire du business ; moi, je crois que l'on peut concilier un rendement social et un rendement financier. »

D'ailleurs, lorsque le fonds est entré en 2013 au capital de la Camif, bon nombre d'investisseurs potentiels étaient « gênés par le fait qu'on conserve à Niort le centre de relations clients : en le transférant dans un autre pays comme Madagascar, on aurait pu gagner un à deux points de rentabilité ! », raconte-t-elle. Certes, mais le

positionnement de la Camif était d'aider les clients à donner du sens à leurs achats, par exemple en préservant les emplois locaux... Mais les esprits évoluent. « On reçoit de plus en plus de candidats de très bonne qualité qui viennent de fonds classiques et qui veulent découvrir une autre façon de faire », note M^{me} Méhaignerie.

Agnès Touraine, la présidente de l'Institut français des administrateurs, se refuse à opposer les deux approches. « On entend aujourd'hui les grands investisseurs parler du long terme, mais la France et d'une manière générale l'Europe continentale

ont une longueur d'avance : le modèle européen a toujours pris en compte les stakeholders [parties prenantes] et la responsabilité sociale et environnementale est reconnue par la jurisprudence depuis longtemps. »

La mission ne serait donc qu'une déclinaison de la stratégie d'entreprise. Pour ne pas créer une nouvelle usine à gaz et éviter la bien-pensance, « il faut, selon Agnès Touraine, être très vigilant sur le fait que la mission soit clairement définie, qu'elle puisse être modifiée dans le temps, et que tout cela reste sous le contrôle des actionnaires ». ■

« ON DÉPOSSÈDE LES ASSOCIÉS ET LES ACTIONNAIRES DE LEURS PRÉROGATIVES »

JEAN-CHARLES SIMON
candidat à la présidence
du Medef

tion de linge basque alors que toutes les entreprises textiles de la région délocalisaient.

Pour les entreprises de service, la volonté d'aller dans le même sens se traduit particulièrement dans le domaine du management des salariés. MicroDON, qui propose des solutions au public pour le financement solidaire (par exemple, la possibilité donnée aux clients d'un magasin d'arrondir le montant de leurs achats à l'euro supérieur pour reverser la différence à des associations partenaires), met en avant la solidarité au sein de ses équipes et la gouvernance participative. « L'idée est de donner envie à chacun de faire sa part en intégrant la solidarité dans notre quotidien », remarque Pierre-Emmanuel Grange, le fondateur de MicroDON.

DANS L'AIR DU TEMPS

Les salariés sont étroitement associés à la conduite et à la transformation de l'entreprise et chacun choisit, parmi les objectifs à atteindre, celui dont il endosse la responsabilité. Les plus expérimentés accompagnent les plus jeunes, les évaluations se font au sein de trinômes et le budget annuel est construit de manière collaborative. Une manière pour chacun de s'interroger sur les priorités de l'entreprise et les moyens nécessaires pour les atteindre. *Last but not least* : l'échelle des salaires est de 1 à 7 (comme dans d'autres entreprises à mission) et le télétravail est largement pratiqué. Ainsi, une responsable marketing vit en Nouvelle-Calédonie, le directeur marketing à Bordeaux et la directrice de la communication à Toulouse... Quant à Pierre-Emmanuel Grange, il envisage de travailler depuis l'Espagne pendant un mois sans que personne n'y trouve à redire.

Et le client dans tout cela ? Lui aussi est censé être pleinement impliqué. « Les lits vendus chez nous sont en bois massif, ils sont fabriqués à Pau et trois fois plus chers que chez Ikea, mais les clients qui les achètent savent pourquoi ils le font », note M. Jacquillat. Ils sont prêts à payer plus cher parce que cela aide les emplois dans la région et parce que nos produits sont fabriqués en France. « L'écart de prix entre nos yaourts et un yaourt normal est de 20 % à 30 %, mais la question pour le client est de savoir où il a envie de mettre de la valeur », renchérit M. Audouin.

Derrière toutes ces belles déclarations, la question est de savoir si ces entreprises pas comme les autres ont réellement un impact social plus important. OpenClassrooms, une école en ligne dont la mission est d'accompagner des personnes de tous horizons (dé-crocheurs scolaires, demandeurs d'emploi, salariés en reconversion...) vers l'emploi, s'est fixé des objectifs chiffrés : un million de personnes placées en 2025. Et dès à présent, une personne ne retrouvant pas d'emploi après un parcours diplômant est remboursée du coût de sa formation. De son côté, MicroDON mesure cet impact social par l'augmentation du nombre de microdonateurs, passé de 1,7 million en 2015 à 10,5 millions à 2017. La Camif, elle, prend en compte le nombre d'emplois induits en France par son activité : actuellement, un emploi dans son entreprise en génère quatorze, en particulier chez les fournisseurs. Elle intègre aussi le critère du « bonheur » parmi ses salariés, un concept beaucoup plus nébuleux.

Pour les syndicats, difficile de se prononcer sur ces critères et sur la réalité managériale de ces entreprises. Nombre d'entre elles comptent en effet moins de 50 salariés et donc peu de représentants ou d'élus syndicaux. Mais, souligne Fabrice Angei, de la direction de la CGT, « il ne faudrait pas que la mission devienne un trompe-l'œil pour redorer le blason des entreprises ». Le risque de voir s'installer un certain opportunisme est réel. « Les chefs d'entreprise savent qu'afficher une mission est aujourd'hui un élément d'attractivité très fort », reconnaît, par exemple, Virginie Seghers, PDG de Prophil, un cabinet de conseil spécialisé. « On reçoit un nombre très significatif de candidats qui nous disent : j'ai envie d'avoir un boulot qui a du sens », confirme Pierre Dubuc, le PDG d'OpenClassrooms.

Reste que l'entreprise à mission colle bien à l'air du temps, en recherche de sens à tous les niveaux. « En tant que développeur, je peux travailler à peu près où je veux », explique Vincent Guilloux, de l'agence d'intérim numérique Gojob. Mais l'idée d'avoir plus d'impact, ça rend un peu plus fier de faire son boulot tous les jours. Cette mission-là, au moins, est accomplie ! ■

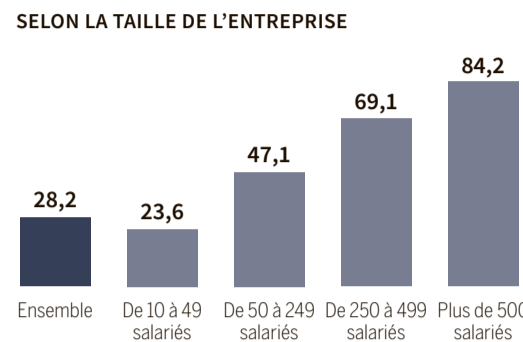
BÉATRICE MADELINE

Vers une nouvelle forme d'entreprise responsable

2001 Le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) se développe d'abord dans les grandes structures

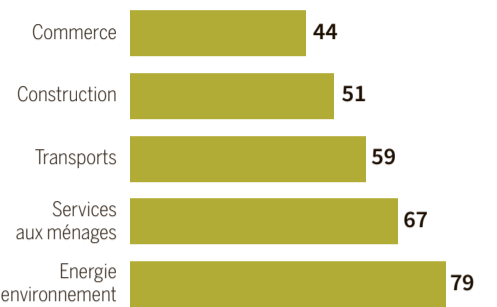
La loi « relative aux nouvelles réglementations économiques » impose aux entreprises cotées de publier annuellement des chiffres concernant leur impact sociétal (part des femmes dans l'entreprise, type de contrat des recrutés, etc.) et environnemental (consommation d'eau, émissions de gaz à effet de serre, etc.). Objectif : inciter les entreprises à être plus vertueuses.

PART DES ENTREPRISES FRANÇAISES* MENANT DES ACTIONS RSE EN 2016, EN %, SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE



*un rapport annuel RSE est obligatoire pour les sociétés cotées

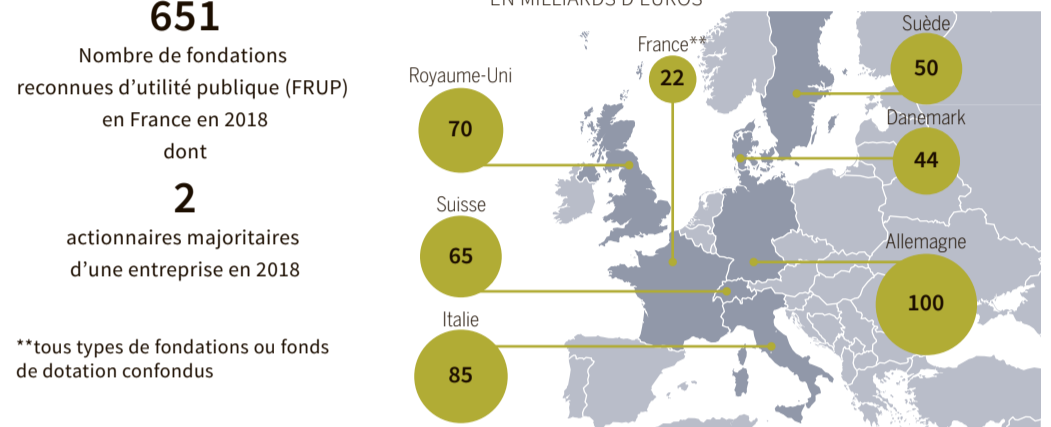
SELON LE TYPE D'ENTREPRISES



2005 Les fondations sont peu présentes dans les entreprises françaises, malgré la possibilité d'être actionnaire majoritaire

La loi Jacob-Dutheil autorise les fondations reconnues d'utilité publique (personne morale à but non lucratif accomplissant une œuvre d'intérêt général) à devenir actionnaires majoritaires d'une entreprise. Un cas de figure déjà possible à l'étranger puisque Lego, Carlsberg, Bosch ou Rolex sont toutes les propriétés de fondations.

ACTIFS GÉRÉS PAR LES FONDATIONS EN 2017, EN MILLIARDS D'EUROS

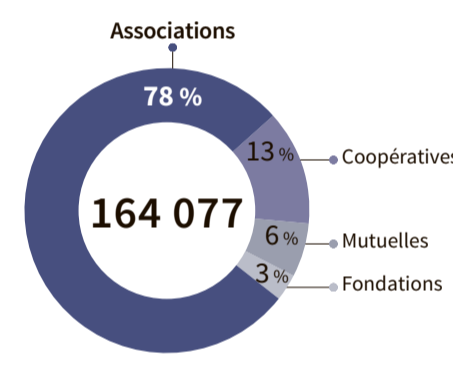


**tous types de fondations ou fonds de dotation confondus

2014 Une loi organise l'économie sociale et solidaire (ESS), très active en France

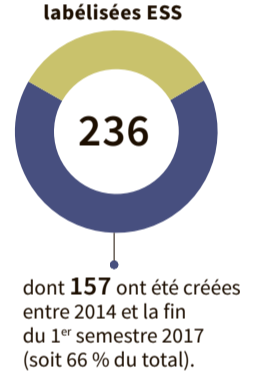
La loi du 31 juillet 2014 définit le périmètre de l'économie sociale et solidaire (associations, coopératives, mutuelles, fondations, sociétés commerciales labellisées) et structure le mouvement (création d'une chambre française de l'ESS). Elle fixe les principes que les entreprises de l'ESS doivent respecter (bénéfices réinvestis dans l'entreprise, gouvernance démocratique, utilité sociale, etc.) et facilite leur financement.

Organisations et entreprises



Soit 10% du PIB et 14% de l'emploi privé***

Sociétés commerciales labellisées ESS



2018 La loi Pacte pourrait créer le statut d'entreprise à mission

Le « plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises » (dit « loi Pacte ») pourrait aboutir à une reformulation des articles du code civil définissant le rôle d'une entreprise ainsi qu'à la naissance d'un statut d'entreprise à mission. Ce statut s'approche de ce qui existe déjà aux Etats-Unis ou au Royaume-Uni.

PART DES ENTREPRENEURS FRANÇAIS INTERROGÉS PAR LE CABINET PROPHILL...



INFOGRAPHIE : PHILIPPE DA SILVA, MAXIME MAINGUET, ROMAIN IMBACH - SOURCES : FRANCE STRATÉGIE, INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES, CNCRES, FONDATION DE FRANCE, PROPHILL

La fondation, gardienne des consciences

AUX ABORDS DE LA QUARANTAINE, Pascal Lorne, entrepreneur à succès, s'est trouvé confronté à une question existentielle. « J'avais de quoi arrêter de travailler pendant plusieurs générations. Il fallait que je trouve que faire de mon temps et de mon argent. » Ses convictions lui soufflent la réponse : « De la même manière que je me suis réalisé d'un point de vue financier, je peux me réaliser en faisant le bien commun. » Cet ancien chef scout prend alors une décision radicale : placer l'argent de la vente de sa société dans une holding en cours de transformation en fonds de dotation, dont ses enfants n'hériteront donc pas.

Ce fonds est aujourd'hui le premier actionnaire de Gojob, une agence d'intérim 100 % numérique dont l'objectif est de ramener les personnes en difficulté vers l'emploi. Très proche juridiquement d'une fondation, le fonds de dotation a ceci de différent (entre autres) qu'il « permet au fondateur de rester à la manœuvre ». Mais,

le principe est le même : le capital est « verrouillé » et, surtout, la fondation veille à préserver la mission d'intérêt général qui lui a été affectée à sa création. En effet, la fondation est l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident d'affecter des biens, droits ou ressources à une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif, sous le contrôle vigilant des pouvoirs publics.

L'exception française

Une spécificité qui, selon Pascal Lorne, change la culture de l'entreprise : « En termes de positionnement vis-à-vis des salariés ou des clients, ce n'est pas du tout pareil de travailler pour un patron qui s'enrichit ou pour l'intérêt général, souligne-t-il. De même, en travaillant avec moi, mes clients, par exemple les géants du bâtiment, ont le sentiment d'apporter leur pierre à l'édifice, et cela change tout : leur décision de nous choisir

ne repose plus seulement sur une question de prix, par exemple. »

Contrairement à ce qui se passe au Danemark, en Allemagne ou en Suisse, où elles sont monnaie courante, les fondations actionnaires d'entreprises sont encore une exception en France. Il est vrai que la possibilité de devenir l'actionnaire majoritaire d'une entreprise ne leur est accordée que depuis la loi du 5 août 2005. On n'en recense que deux actuellement : la Fondation Pierre Fabre, détentrice du laboratoire éponyme Pierre Fabre SA, et la Fondation Marguerite et Alexandre Varenne, propriétaire majoritaire du groupe de presse Centre France-La Montagne.

Pour Pierre-Yves Revol, le président de la Fondation Pierre Fabre, c'est grâce à ce montage que les visées humanistes de Pierre Fabre, le fondateur de l'entreprise, ont pu être préservées. Engagé à la fin des années 1990 dans de nombreuses actions auprès des pays dits « du Sud », Pierre

Fabre a aussi créé des centaines d'emplois dans le département du Tarn et tenait à ce qu'ils y soient maintenus. Sans descendants directs, il a choisi de créer une fondation pour éviter que l'entreprise ne soit démembrée ou rachetée et sa mission philanthropique dévoyée. Une initiative que n'a pas prise son ami et confrère Camille Bru, le fondateur des laboratoires UPSA, lui aussi sans descendants directs. Quelques mois après son décès, les laboratoires Bristol-Myers Squibb ont racheté UPSA.

« Depuis sa création, la fondation a réinvesti ses bénéfices dans les actions philanthropiques », explique M. Revol. Et puis l'autre intérêt pour une entreprise d'être détenue par une fondation, c'est de faire partager à une communauté professionnelle une mission quotidienne qui puisse transcender tout le monde, que chacun ait le sentiment d'apporter sa pierre à l'édifice. » La quête de sens, toujours. ■

BÉ. M.