



**HAL**  
open science

# Les entreprises à mission au défi du partage de la valeur

Anne-Sophie Volz-Tollet

► **To cite this version:**

Anne-Sophie Volz-Tollet. Les entreprises à mission au défi du partage de la valeur. 1er Colloque académique “ Sociétés à Mission : Théories et Pratiques ”, EM LYON, Jan 2024, Paris, France. hal-04440057

**HAL Id: hal-04440057**

**<https://hal.science/hal-04440057v1>**

Submitted on 5 Feb 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**1<sup>er</sup> Colloque académique « Sociétés à Mission : Théories et Pratiques »**

**25 janvier 2024**

**Intention de Communication**

**Titre** : Les entreprises à mission au défi du partage de la valeur

**Auteur** : Anne-Sophie Volz-Tollet, Univ Paris Est Creteil, IRG, F-94010 Creteil, France

**Adresse électronique** : [anne-sophie.volz-tollet@u-pec.fr](mailto:anne-sophie.volz-tollet@u-pec.fr)

# Les entreprises à mission au défi du partage de la valeur

## Le contexte de la recherche

Depuis la promulgation de la loi Pacte en 2019, les entreprises à mission s'inscrivent dans un cadre normatif régissant leur fonctionnement. Dotées d'une raison d'être (article 1835 du Code civil) et d'un comité de mission chargé de suivre l'atteinte des objectifs sociaux et environnementaux de l'entreprise, les entreprises à mission ont comme ambition de développer un écosystème d'affaires plus durable projeté sur le long terme (Segrestin & Parpaleix, 2019). Elles sont, fin 2023, au nombre de 1312 en France<sup>1</sup>.

Quatre ans après la loi Pacte, les entreprises à mission sont à l'épreuve du réel (Hatchuel et al., 2021). Il s'agit désormais de vérifier si les engagements pris dans l'expression de la mission se déclinent concrètement. La formulation des raisons d'être étant posée, il est dorénavant question, pour ces organisations, de mesurer leurs impacts à travers le suivi voire la redéfinition d'indicateurs pertinents, de trouver un équilibre entre la réalisation de leur mission et l'atteinte d'un niveau de performance économique satisfaisant, et enfin, de mobiliser l'engagement de l'ensemble de leurs parties prenantes dans une optique contributive globale. C'est donc toute l'orchestration des entreprises à mission qu'il s'agit de vérifier (Schäfer et al., 2023) et de réorienter le cas échéant. La déclinaison de la raison d'être en objectifs statutaires eux-mêmes déclinables en objectifs opérationnels « recombinaison et hybridation intérêts privés et collectifs » (Hatchuel et al., 2021, p. 50) est un impératif que les entreprises à mission se doivent de contrôler dans le cadre de la déclinaison de leur mission. Les défis sont nombreux, les écueils potentiels également.

L'entreprise à mission investiguée dans cette recherche, comme beaucoup de ses semblables, entame sa troisième année de fonctionnement depuis le dépôt de ses nouveaux statuts en juillet 2021. Elle est également en pleine réflexion suite aux retours du premier audit<sup>2</sup> de la part de l'organisme tiers indépendant.

## Les questions de recherche

Dans ce travail de recherche, nous cherchons à comprendre comment l'écosystème de l'entreprise peut-il bénéficier du choix de cette dernière de se constituer entreprise à mission ?

Plus spécifiquement, nous posons les questions de recherche suivantes :

- Comment la déclinaison de la raison d'être ruisselle-t-elle concrètement jusque dans les activités commerciales de l'entreprise (dans un triptyque : objectifs statutaires / objectifs opérationnels / actions) afin qu'elle ne soit pas un vœu pieu ou une *mission statement* incantatoire (Bouchet & al., 2021) ?
- Comment les salariés sont-ils individuellement et collectivement engagés dans la transformation de l'entreprise et quels bénéfices peuvent-ils tirer de l'engagement global de l'entreprise vers une plus grande soutenabilité ?
- Quels sont leviers d'action et marges de manœuvre du comité de mission pour (ré)orienter l'activité ?

---

<sup>1</sup> Chiffre produit par l'Observatoire des Sociétés à Mission au 17/11/2023

<sup>2</sup> Conclusions du rapport d'audit du Rapport de Mission 2022 remises en octobre 2023

## **Le cadre théorique mobilisé**

Le statut d'entreprise à mission démontre une évolution de la notion de responsabilité de l'entreprise vers celle de redevabilité (obligation de contrôle) à l'égard de la société tout le long de sa chaîne de valeur (Lallemand-Stempack, Eynaud, 2022). Il s'agit pour l'entreprise de se questionner, entre autres, sur les enjeux relatifs aux choix d'investissements et d'activités, à la comptabilité, à l'équité interne et au partage de la valeur pour toutes les parties prenantes. Les questions de partage de la valeur sont d'ailleurs actuellement au cœur des débats en France (Stevenot, 2023), notamment avec l'Accord national interprofessionnel (ANI) du 10 février 2023.

Afin d'éclairer les questions de recherche présentées supra, nous mobiliserons le concept de valeur partagée (« shared value »), mis en lumière par Porter et Kramer (2011) mais également développé par de nombreux auteurs antérieurs et ultérieurs. Nous nous appuierons sur la revue de littérature du concept de Dembek et al. (2016) pour en exposer les principales définitions ainsi que les débats inhérents. A la lumière des écrits sur l'entreprise à mission, nous formulerons ensuite une définition du partage de la valeur adaptée à ce contexte spécifique qui servira de grille de lecture lors du traitement des données.

## **La méthodologie utilisée**

Nous menons actuellement une recherche-action longitudinale dans une entreprise à mission, fondée en 2018, spécialisée dans le placement de fonctions supports (Ressources Humaines, Juridique, Finance) à temps partagé dans les entreprises. Cette entreprise appartenait à un panel d'organisations interrogées dans le cadre d'une précédente recherche sur le mécénat de compétences. Dans le cadre de cette recherche exploratoire menée en 2022, un dirigeant et des salariés de l'entreprise avaient été interrogés sur le fonctionnement du « Comité Impacts », organe collaboratif en charge du déploiement de l'engagement des salariés sur leur temps de travail. L'entreprise nous a recontactée à l'été 2023 pour nous proposer de devenir membre externe de leur Comité de Mission (avec mandat courant du 13 octobre 2023 au 30 juin 2024). Par ailleurs, nous poursuivons l'observation des actions du Comité Impacts, comité qui soutient l'impact sociétal de l'entreprise et l'objectif statutaire afférent.

L'objectif premier de cette recherche est de produire des connaissances (Hugon & Seibel, 1988), chemin faisant, avec les autres membres du comité de mission. La posture qui est la nôtre est une posture non seulement de consultation (documents, fichiers, etc.) et d'observation (réunions bimestrielles du Comité Impacts), mais également d'intervention et donc de transformation de la réalité (ibid.) lors des réunions trimestrielles du Comité de Mission et lors d'échanges entre ces différentes réunions. L'intervention principale qui est la nôtre s'inscrit tout d'abord dans l'apport de connaissances théoriques et de veille de recherches en cours concernant la RSE, les entreprises à mission et la notion d'engagement. Ensuite, nous participons à la réflexion collective au sujet de l'orientation de la mission de l'entreprise, sur sa traduction en objectifs opérationnels clairs et mesurables, et sur l'alignement et la cohérence d'ensemble, sans toutefois prétendre à une connaissance exhaustive du fonctionnement de l'organisation à l'égal des membres internes. Cette recherche-action, à travers un regard et une participation externe, s'inscrit donc sur un temps long et abandonne la posture du chercheur neutre pour intentionnellement intervenir sur la réalité étudiée et participer à la résolution de problèmes concrets (Allard-Poési & Perret, 2003).

## Collecte de données : work in progress

La phase terrain a débuté en juillet 2023 par la participation à une première réunion des membres du Comité de Mission. Elle s'est poursuivie depuis avec la participation au premier Comité de Mission avec mandat en tant que membre externe en octobre 2023, puis par l'observation d'une réunion du Comité Impacts en novembre 2023. Des emails relatifs à la remise des commentaires du cabinet d'audit et à la clarification de certains éléments ont également été échangés. Les prochaines rencontres prévues sont d'ores et déjà programmées avec la tenue d'un deuxième Comité de Mission mi-janvier 2024 et une réunion du Comité Impacts d'ici février 2024. La périodicité des Comités de Mission est trimestrielle, celle des Comités Impacts bimestrielle. Chaque réunion est enregistrée et fera l'objet d'un traitement ultérieur. Tout document susceptible d'être réclamé par nos soins nous est par ailleurs fourni par l'entreprise (statuts, rapports, chiffres, mémos, présentations, etc.).

## Bibliographie (normes APA)

Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2003). La recherche-action. Y. Giordano (Dir.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Caen, EMS, p. 85-132.

Bouchet, J. P., Delannoy, E., Lévêque, J., Stimec, A., & Vitoux, P. D. (2021). *Société à Mission et Management-En quoi la mise en place d'une mission interroge les pratiques managériales* (Doctoral dissertation, Communauté des entreprises à mission).

Dembek, K.; Singh, P.; Bhakoo, V. (2016). « Literature Review of Shared Value : A Theoretical Concept or a Management Buzzword ? », *Journal of Business Ethic*, Vol. 137, p. 231-267

Hatchuel, A., Goutaland, A., & Lévêque, J. (2021). Les sociétés à mission, à l'épreuve du réel : les enjeux sociaux et académiques. *Sociétal*, 1.

Hugon, M.-A. & Seibel, C. (1988). *Recherches impliquées, Recherches action : Le cas de l'éducation*, Bruxelles, De Bœck Université.

Kramer, M.-R., & Porter, M. (2011). *Creating shared value (Vol. 17)*. Boston, MA, USA : FSG.

Lallemand-Stempak, N., Eynaud, P. (2022), *Vers une autre gestion, Petits manuels de la grande transition*, Paris, Les Liens Qui Libèrent, 160 p.

Segrestin, B., & Parpaleix, L. A. (2019). L'entreprise à mission comme vecteur de long terme. In *Annales des Mines-Réalités industrielles*, N°4, p. 39-44.

Stévenot, A. (2023). La réforme de l'entreprise. Un modèle français de codétermination : Nicolas Aubert et Xavier Hollandts (préface d'Olivier Favereau), Presses universitaires d'Aix-Marseille Université (PUAM), 2022, 164 pages. *Revue française de gestion*, 49(3), p.137-143.

Valiorgue, B. (2020). *La raison d'être de l'entreprise*. Presses universitaires Blaise Pascal.