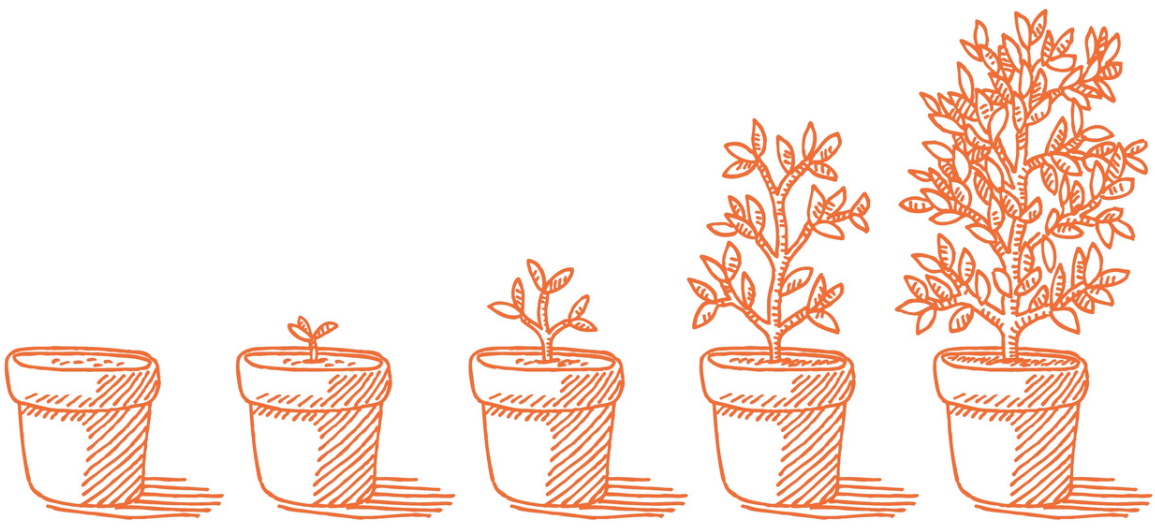
LES GROUPES DE TRAVAIL DE LA COMMUNAUTE

STARTUP A MISSION

CHALLENGES & PARTAGE DE BONNES PRATIQUES

GROUPE DE TRAVAIL #3



COMMUNAUTÉ DES ENTREPRISES À MISSION

SUJET DU GROUPE DE TRAVAIL

Le groupe de travail "Startup à mission" est né en juin 2019 de la rencontre de quatre entrepreneurs de la Communauté des Entreprises à Mission, souhaitant avancer concrètement sur le chemin de la société à mission. **Une approche empirique et collaborative du cheminement vers la société à mission.**

Pour chaque étape du cheminement, nous partageons **nos propres expériences mais également les cadres méthodologiques et exemples ayant pu nous être utiles.**

Au lendemain de l'adoption d'un cadre législatif et bien en amont des modalités d'application, l'ambition de ce groupe n'était pas d'éditer le mode d'emploi de la société à mission appliqué aux startups mais de partager nos parcours, nos réflexions.

Ce que nous proposons donc ici, c'est de partager avec le lecteur l'état de nos réflexions et recherches en tant que startups engagées dans la voie de la définition de leur raison d'être et la mise en place d'engagements associés pertinents.

Les histoires et parcours différents de nos structures influencent notre perception de ce que doit être une raison d'être et comment elle doit se définir.
Du partage de nos raisons d'être est né un débat autour de la nature même de cette raison d'être : préexiste-t-elle au projet ? Dans un contexte de startup, peut-elle être immuable ou au contraire évoluer au fil des étapes de développement d'une jeune structure ?

Des nuances apparaissent dans la perception de ce qu'est et doit être la raison d'être selon que l'on est :

- une startup engagée créée dès le départ avec une mission évoluant dans un secteur engagé.
- une startup créée dès le départ avec une mission évoluant dans un secteur faiblement engagé.
- une startup qui souhaite s'engager mais qui n'a pas été créée autour d'une mission évoluant dans un secteur faiblement engagé.

Au-delà de ces différences, les dirigeants des startups de ce groupe de travail se sont retrouvés autour de 3 constats :

- **La conviction des fondateurs est moteur** au départ pour engager une startup sur le chemin de la société à mission.

- En environnement startup, ces convictions à l'origine de la mission sont très rapidement confrontées à la réalité opérationnelle et la vision du développement du projet. Elles viennent nourrir la réflexion sur le positionnement marché, les applications commerciales ou encore le business model. **La raison d'être se retrouve ainsi au cœur du projet d'entreprise, en cohérence avec toutes les dimensions de l'entreprise.** Les expériences montrent que la réflexion sur la mission est un exercice particulièrement fécond dans le temps de cette maturation :
  - un exercice réflexif et collaboratif sur les enjeux et les responsabilités
  - un exercice qui devrait permettre une meilleure capacité de pilotage partagé, plutôt qu'une adaptation subie face à l'environnement extérieur (ex : pivot , product/market fit...)

- De cette forte imbrication naît **la nécessité de prendre des engagements forts, mesurables et partagés pour donner corps à la mission.**

L'association de la raison d'être et d'engagements associés définit la mission de l'entreprise.

Une approche souvent trop simplificatrice de l'entreprise à mission tend à réduire la mission à la seule raison d'être. En tant qu'entrepreneur, il semble évident que la définition d'engagements tangibles et mesurables fasse partie du processus.
Pour les startups, **le suivi peut être d'emblée conçu comme un dispositif d'accompagnement et d'apprentissage**. Néanmoins, le partage autour de cet exercice a mis en lumière des disparités, tant dans l'expression des engagements que dans leur nature.

Il n'existe pas de méthode unique pour arriver à l'objectif mais un ensemble de bonnes pratiques et principes essentiels.

Nos différentes expériences nous ont montrées qu'il nous était possible de commencer par le jalon que l'on souhaite (raison d'être ou engagements). On peut aussi opter pour une approche plus holistique, abordant en parallèle les sujets de raison d'être et d'engagements. Peu importe. **L'important est de commencer par ce qui est réalisable.**
En revanche, quelques règles semblent s'être imposées à nous pour le succès dans le cheminement vers la société à mission :

1. Se donner une échéance.
2. Définir un premier groupe de travail interne.
3. Préciser dans son propre contexte ce que signifie la raison d'être en intégrant ses parties prenantes.
4. Utiliser des méthodes classiques de brainstorming pour produire un consensus (Ikagai, mission/vision..) - dont on peut faire la recension et qui sont autant de ressources disponibles - même si celles-ci ne sont ni exclusives, ni incontournables.
5. Itérer en se confrontant à la réalité du quotidien.

Ce document s'achève sur quelques questions restées en suspens à l'issue de nos travaux et qui seront saisies par d'autres membres de la Communauté dans le cadre d'autres groupes de travail. Elles concernent notamment la gouvernance des sociétés devenues "à mission" ou encore la transition des entreprises encore peu matures vers l'impact positif.

Bonne lecture !
Les membres du Groupe de Travail

SOMMAIRE

LES CONTRIBUTEURS DU GROUPE DE TRAVAIL p.4

INTRODUCTION p.6

A | Contexte du groupe de travail et objectifs p.7

B | Méthodologie et périmètre p.7

C | Les contributeurs et nos motivations p.7

RAISON D'ETRE p.10

A | La raison d'être ne s'impose pas avec la même évidence dans nos différentes structures p.11

B | La raison d'être doit-elle s'exprimer dès le premier jour ? p.11

C | Quelques facteurs qui nous différencient p.14

D | Nos raisons d'être et la méthode pour les défnir p.15

ENGAGEMENTS p.19

A | De grandes disparités p.20

B | Nos engagements et la méthode pour les définir p.22

C | Des différences de nature selon nos types d'entreprises, nos secteurs, nos profils p.25

ENSEIGNEMENTS & QUESTIONS p.27

A | Pas de méthode unique : à chacun son chemin p.28

B | Par quel jalon débuter : raison d'être ? engagements ? gouvernance ? p.28

C | Comment "accoucher" d'une raison d'être ? p.29

D | Des questions qui restent ouvertes... p.30

LES CONTRIBUTEURS DU GROUPE DE TRAVAIL

LES CONTRIBUTEURS ENTREPRISES



« Ce projet vient consacrer la vision entrepreneuriale que nous avons, et formaliser, à des fins de partage mais aussi de pérennisation, notre raison d'être et les engagements que howtank prend vis-à-vis de ses parties prenantes. »

Johanna BAR
CEO, howtank



« Nous souhaitons jouer un rôle de pionnier pour inciter l'ensemble du secteur médico-social, et les entreprises en général, à mieux équilibrer les enjeux sociaux et économiques »

Guillaume DESNOËS
Co-fondateur, Alenvi



« Notre motivation à rejoindre le groupe est de structurer cette démarche dans le cadre légal afin de la pérenniser au-delà du bon vouloir des fondateurs. »

Marc-Antoine GARRIGUE
Co-fondateur, toguna.io & amazingcontent.io



« J'espère contribuer à démocratiser l'idée que l'entreprise a tout à gagner à renforcer sa contribution positive à la société »

Alexis KRYCÈVE
CEO, Gifts for Change et HAATCH



« Ces travaux montrent la puissance à s'engager pour devenir société à mission mais aussi l'exigence que représente cette démarche pour des petits acteurs, même lorsque l'on est une entreprise très engagée dès l'origine qui se pense comme nous « mission native» »

Laurence GRANDCOLAS
Fondatrice, MySezame

LE CONTRIBUTEUR CHERCHEUR



« La pérennité de l'engagement pour les jeunes entreprises soulève des questions théoriques nombreuses, mais on le voit également sur le plan pratique. A ce titre le sujet traité dans ce groupe paraissait essentiel et les différents témoignages attestent du sérieux avec lequel ce défi a été saisi par l'ensemble des contributeurs. Aussi, je suis très heureux d'avoir pu construire collectivement ces éléments de réflexion et garde la conviction que nombreux sont ceux qui pourront y trouver une forme d'utilité. »

Jérémy Lévêque
Chercheur - Mines ParisTech

INTRODUCTION



A | Contexte du groupe de travail et objectifs

Nous nous sommes organisés en groupe d'action avec un double objectif :

- Challenger les raisons d'être et engagements de chacune de nos organisations, convaincus que l'approche collaborative pouvait nous amener plus loin.
- Partager à l'issue de nos travaux, les apprentissages théoriques et pratiques pouvant être utiles à tous ceux qui souhaiteraient s'engager dans la même voie.

Cette restitution présente les différentes étapes franchies dans ce cheminement collectif ; précisant pour chacune les enjeux, les spécificités liées à chacune de nos organisations, les apprentissages, les questionnements qui ont alimenté nos débats (que nous n'avons pas forcément toujours tranchés), ainsi que les bonnes pratiques identifiées.

B | Méthodologie et périmètre

D'un point de vue méthodologique, l'animation et la structuration des travaux se sont faites de manière collaborative. Nous nous sommes réunis à 3 reprises pour partager nos avancements et avons eu des échanges téléphoniques.
Jérémy Lévêque, chercheur à Mines ParisTech, nous a apporté sa contribution scientifique pour guider nos travaux.

Quelques entrepreneurs ont suivi nos travaux avec intérêt et certains se sont joints à nous lors de de nos rencontres. Une première session de travail nous a permis de définir les enjeux et problématiques sur lesquels nous souhaitions avancer ensemble :

- Qu'est-ce qu'une bonne raison d'être ?
- Quel niveau de spécificité doit-elle avoir ?
- Comment la changer si nécessaire ?
- Comment structurer sa gouvernance et aligner ses actionnaires avec le projet de transformation en société à mission ?
- Comment passer de "je suis une startup à mission" à "j'ai de l'impact " ?
- Comment définir des engagements qui permettent d'influencer le design produit (notamment logiciel), où les choix éthiques sont permanents (gamification, captation de l'attention...) ?

C | Les contributeurs et nos motivations

- Alexis Krycève, Gifts for Change et HAATCH -

Gifts for Change est l'agence créatrice de l'Engagement Par l'Objet : Une solution qui permet aux organisations de s'engager pour des grandes causes par le biais d'objets de communication écoresponsables. Les objets conçus par Gifts for Change (bracelets, porte-clés, totebags, badges, étiquettes de bagages...) sont fabriqués en France par des ouvriers en situation de handicap. Une partie de leur prix est reversée à des projets associatifs agissant pour diverses causes.

Les objets Gifts for Change constituent ainsi un levier de financement additionnel pour le secteur associatif et une alternative écoresponsable dans le secteur de la communication par l'objet. Ceux-ci présentent de très fortes externalités négatives et doivent se réinventer.

HAATCH est un cabinet de conseil en stratégie RSE et mesure d'impact, créé en 2009. Nous accompagnons nos clients dans l'identification de leur Territoire d'Engagement® (qui peut s'apparenter à la raison d'être) et la mise en place de stratégies visant à accroître leurs contributions au bien commun. Nos démarches de mesure d'impact social s'adressent majoritairement à des acteurs associatifs et des entreprises sociales, leur permettant d'éclairer leurs choix stratégiques, de renforcer leurs démarches de recherches de financements et accroître l'efficacité de leur mission sociale. Nous réalisons également des missions de mesure d'empreinte environnementale (Bilans carbone, ACV...) et accompagnons certains clients dans leurs démarches de certification. La philosophie de l'Entreprise à Mission fait écho avec la vision que nous avons de l'impact et de la manière dont il devrait s'intégrer au cœur du business : comme un socle qui vient éclairer et justifier les orientations et choix économiques. J'y vois une vision moderne et équilibrée de la manière dont les acteurs économiques peuvent s'approprier la question de leur contribution au bien commun et en faire un élément structurant de leur développement, conditions essentielles du changement d'échelle de l'impact.
Ainsi, je souhaite permettre à mes entreprises de devenir "officiellement" sociétés à mission (elles le sont déjà officieusement) et me nourrir de la manière dont d'autres entrepreneurs se confrontent à ces questions.

- Marc-Antoine Garrigue, toguna.io et AmazingContent.io -

Toguna.io est un opérateur de concertations à grande échelle.
AmazingContent.io forme et outille les dirigeants pour qu'ils prennent la parole sur les réseaux sociaux. De manière émergente et naturelle, ces deux sociétés se sont fondées avec la volonté d'avoir un impact sociétal au-delà de l'objet social, et ce, dès le premier jour. Dans les deux cas, nous souhaitions conserver une composante commerciale principale comme colonne vertébrale, par opposition à des organisations à but non lucratif. Nous avons donc opté pour un modèle hybride dans lequel une partie de notre temps/logiciel/revenu est consacré à des "causes", une branche philanthropique. Chaque collaborateur de chacune de ces sociétés peut ainsi participer, avec l'appui des moyens de la structure, à une cause à but non lucratif qui fait sens pour lui. Notre motivation à rejoindre le groupe est de structurer cette démarche dans le cadre légal afin de la pérenniser au-delà du bon vouloir des fondateurs.

- Guillaume Desnoës, Alenvi -

Le projet d'Alenvi est d'humaniser l'accompagnement des personnes âgées à grande échelle et de transformer le secteur. Nous sommes un opérateur d'aide à domicile basé sur un modèle d'organisation innovant en équipes autonomes, inspiré de Buurtzorg. Nous proposons également des outils collaboratifs permettant aux auxiliaires de prendre le pouvoir sur leur métier et de gérer leur planning en équipe, ainsi que des programmes de formation continue centrés sur le savoir-être et la relation humaine.
Nous voulons devenir société à mission pour pérenniser notre engagement au service de la valorisation des métiers du grand âge et d'un meilleur accompagnement des personnes âgées. Ainsi, nous assurer que sur le long terme, notre entreprise sera gouvernée au profit de l'ensemble de ses parties prenantes (bénéficiaires et salariés notamment), et pas uniquement au profit de ses actionnaires.

- Johanna Bar, howtank -

Howtank est un réseau social qui réunit les organisations et leurs utilisateurs autour de centres d'intérêts communs dans une perspective de partage et d'entraide. Les interactions sur howtank ont lieu dans deux espaces : une app de messaging pour les équipes de l'organisation et les utilisateurs, et un live chat sur le site de l'organisation pour les utilisateurs et les prospects.
La particularité de howtank dans ce groupe de travail est que nous ne sommes pas "mission native". En effet, lorsque nous avons affiché notre fenêtre de chat la première fois en 2013, nous n'avions pas d'autre ambition que de 1/ rendre le web un peu plus humain en mettant en relation les clients en temps réel ; et de 2/ rendre les organisations plus efficaces en donnant la parole à leurs utilisateurs. Ce n'est qu'en 2016, lors d'une réflexion personnelle des fondateurs sur le sens de leur entreprise, que la prise de conscience de l'impact de notre plateforme sur la responsabilité des organisations vis-à-vis de leurs utilisateurs et du développement du lien social entre les participants, que le projet prend une autre dimension.
Depuis, nous avons travaillé à la transformation de notre entreprise dans toutes ses dimensions (produit, business model, positionnement) pour démultiplier les effets positifs auprès des organisations et leurs utilisateurs. Devenir société à mission s'est inscrit naturellement dans ce travail de transformation. Ce projet vient consacrer la vision entrepreneuriale que nous avons, et formaliser, à des fins de partage mais aussi de pérennisation, notre raison d'être et les engagements que howtank prend vis-à-vis de ses parties prenantes.

- Laurence Grandcolas, MySezame -

MySezame est née d'une conviction forte : l'économie de demain sera responsable et inclusive, les entreprises leaders seront celles qui allient rentabilité et impact positif sur la société. MySezame propose aux entreprises d'évoluer vers des modèles alliant rentabilité et impact positif sur la société et l'environnement - avec comme cœur de métier, la formation sur ces nouveaux modèles. MySezame propose ainsi de la formation présentielle et digitale, du coaching, des programmes sur-mesure, des conférences inspirantes et la mise en place de labs. En 4 ans d'existence, MySezame a engagé et formé plus de 7 000 managers et dirigeants d'entreprises à questionner leur rôle et celui de leur entreprise pour le rendre plus durable.

RAISON D'ÊTRE



A | La raison d'être ne s'impose pas avec la même évidence dans nos différentes structures

La loi PACTE a intégré dans l'article 1835 du Code Civil la phrase suivante : « 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. »
Depuis, on a vu fleurir des raisons d'être d'entreprises. La MAIF a, par exemple, décidé de placer l' « attention sincère portée à l'autre » au cœur de ses actions, et ATOS contribue à « façonner l'espace informationnel ». Longues, courtes, conceptuelles ou assez concrètes, les premières raisons d'être sont intéressantes et témoignent d'une grande diversité d'approches et de façon de s'approprier le concept.

Lors de notre session de travail consacrée à la raison d'être, nous avons fait volontairement le choix de nous concentrer sur ce sujet, sans aborder celui des engagements. Ceci est un choix méthodologique puisque, in fine, pour tous les participants, il existe une inséparabilité entre raison d'être et engagements pour définir la mission. La raison d'être ne pouvant se réfléchir sans garder à l'esprit qu'elle devra être déclinée en engagements plus spécifiques.

Les membres du groupe se sont appuyés sur leur propre expérience pour tenter de déterminer quelles pouvaient être les manières d'envisager la raison d'être pour une startup, c'est-à-dire une jeune entreprise en forte croissance dont le modèle économique n'est pas stabilisé.

Dès nos premiers échanges, il est apparu que les raisons d'être était plus ou moins claires selon les participants. Ainsi, Guillaume d'Alenvi était capable de l'exprimer de manière simple et ramassée, là où d'autres ne considèrent pas encore, à ce jour, être en mesure de l'exprimer.

Pour l'équipe d'AmazingContent.io, par exemple, il est apparu plus simple de commencer par travailler sur des engagements. Alors que, Marc-Antoine ne considère pas encore qu'il soit possible, voire souhaitable, de résumer (et donc peut-être figer ou restreindre) la raison d'être d'AmazingContent.io.

Pour howtank, il a fallu une remise en cause pour travailler collectivement sur la raison d'être, sur le «pourquoi» du projet et de ses fondateurs. La même crainte de "figer les choses" a été exprimée par Johanna. Pour Gifts for Change, la difficulté à formaliser la raison d'être a semblé résider dans la dimension multiple des impacts positifs et bénéficiaires visés par l'entreprise. Ceci rendant délicate et potentiellement réductrice l'expression d'une raison d'être unique, surtout les premières années.

B | La raison d'être doit-elle s'exprimer dès le premier jour ?

La raison d'être définie collectivement en avançant...

Une startup, ce sont des parties constituantes, des fondateurs, des premiers salariés, et des parties prenantes : actionnaires, clients, partenaires. On peut penser que c'est ce collectif qui, en avançant, va faire émerger une raison d'être. Au même titre qu'elle se lance souvent sans modèle économique, la startup se lancerait sans raison d'être et chercherait à la définir en cours de route, en même temps que son modèle économique.

Ce qui caractérise une startup c'est en effet l'agilité, la capacité à pivoter, à changer des éléments constitutifs de son action du jour au lendemain pour saisir des opportunités, qui émergent parfois des échecs rencontrés. On la voit ainsi mal figer dans ses statuts une raison d'être dès le premier jour. Ne serait-ce pas un frein à son agilité ?
Mais dès lors qu'elle cherche à définir sa raison d'être en avançant, elle doit s'appuyer, pour cela, sur un cadre. Les normes comptables et financières constituent un cadre clair pour trouver son modèle économique par itération.

Comment guider le processus itératif de formalisation de la raison d'être ? Le concept de l'Ikigai (philosophie japonaise sur le sens de la vie), appliqué à la startup semble intéressant à explorer. Une startup qui se lancerait aurait ainsi deux objectifs : trouver son business model et devenir rentable ; trouver son Ikigai et formaliser sa raison d'être en collectif. Au sein de notre Groupe de travail, plusieurs entrepreneurs ont ainsi eu recours à l'Ikigai pour mettre en évidence leur « pourquoi », leur raison d'être.

...ou la raison d'être comme point de pivot ?

En considérant qu'il n'y a pas besoin de définir une raison d'être dès le départ, ne s'expose-t-on pas toutefois, comme dans une entreprise plus importante, à un primat de l'exigence de création de valeur actionnariale ? Certaines startups changent brutalement d'activité, de métier, pour trouver le fameux « Product Market Fit », le graal de la théorie « Lean startup », lever des fonds, « scaler » et « exiter ».

C'est généralement sur les épaules des fondateurs que repose la responsabilité de garder une ligne directrice porteuse de sens dans ce processus. Cependant, ils ne sont ni infaillibles, ni irremplaçables par les fonds. Des produits ou services porteurs d'externalités négatives, en viennent ainsi parfois à être lancés par de jeunes startups, qui en ce sens, ne sont pas bien différentes de certaines multinationales devenues des purs véhicules financiers. Si la raison d'être est définie en cours de route, n'y-a-t-il pas ainsi un risque d'asservissement de celle-ci au profit des actionnaires, et donc de mission-washing ?

La définition d'une raison d'être au lancement de la startup pourrait au contraire servir de guide aux pivots, en accord avec les investisseurs, et peut-être permettre de dépasser la « lean startup ». Les entrepreneurs chercheraient un fit « raison d'être parties prenantes » en parallèle du «Product Market Fit». Définir une raison d'être dès le lancement de la startup est cependant loin d'être évident. Quand elle n'est pas « singularisée » par l'aventure entrepreneuriale, la raison d'être s'apparente souvent à une cause, et l'entrepreneur est parfois plus un militant qu'un business man. Cette logique de « cause première » est souvent à l'œuvre dans des entreprises très sociales qui restent assez marginales.

Éclairage des MINES ParisTech, par Jérémy Lévêque

#1 La formalisation d'une mission au sens de la loi Pacte, un exercice inédit.

Les témoignages relatant la difficulté de s'arrêter sur une formulation satisfaisante de la mission, au sens de la loi PACTE, sont légion au sein du cercle d'entreprises qui se sont déjà lancées dans l'exercice. D'un point de vue théorique elles s'expliquent toutefois très bien et tiennent notamment au caractère à la fois complexe et inédit de la démarche.

Les fonctions variées de la Raison d'être

Ces difficultés tiennent au fait que les rôles que l'on fait porter à la mission sont variés. On attend d'une part de la mission qu'elle assure une forme de stabilité dans l'engagement et d'exprimer la responsabilité que prend l'entreprise. Cette première caractéristique prescrit que cette dernière soit décrite de manière suffisamment précise pour apparaître crédible envers ceux vers qui elle s'exprime, et suffisamment claire pour protéger les initiatives des dirigeants qui la portent (**notamment vis-à-vis d'un actionnariat changeant par exemple**).

D'autre part, la mission ne peut s'arrêter aux activités connues aujourd'hui : elle contient également des enjeux d'innovation ou de développement pour l'entreprise. En cela, elle exprime une promesse à construire un futur souhaitable, avec la dose d'incertitude que cela suppose. Ici, le risque de circonscrire ou d'entraver les activités futures à celles d'aujourd'hui, tend à plaider pour des formulations plus souples, qui autorisent le changement. **La mission s'exprimerait alors davantage par des principes** (ex. Préserver l'égalité de traitement entre les clients), **que par des objectifs**, pour soutenir ou guider des évolutions stratégiques futures. Aussi, entre impératif de crédibilité dans l'engagement et exigence de souplesse face au changement, on voit que la mission semble naviguer dans un espace particulier.

Des enjeux particuliers pour une startup

Dans le contexte d'une startup, qui fait l'objet des discussions du groupe de travail, on cerne d'autant plus facilement la difficulté de l'exercice que les structures sont jeunes et mouvantes : les produits, services et modèles d'affaires n'étant parfois pas tout à fait stabilisés. Pourtant, là encore, une réflexion sur la raison d'être semble intéressante. Elle rappelle une problématique classique de la recherche en entrepreneuriat et tient au fait que l'on observe chez ces jeunes organisations une **difficulté à construire une identité organisationnelle, s'émancipant de celle de son ou de ses fondateurs**. La démarche de rédaction de la mission semble ici forcer à réfléchir au-delà, en délimitant un socle collectif sur lequel une identité d'entreprise pourrait s'établir, **ancrant ainsi une forme de stabilité pour l'action collective** dans les statuts. Cette stabilité pourrait protéger des valeurs ou un projet d'entreprise surtout face à des nouveaux investisseurs qui souhaiteraient réorienter ce dernier dans une direction vraisemblablement contradictoire avec cette assise identitaire. L'inscription statutaire de la mission n'est cependant pas définitive et rien n'empêche de la faire évoluer si par ailleurs le projet d'entreprise se précise : une modification des statuts est possible avec l'accord des associés.

Des besoins méthodologiques nouveaux

Notons que la difficulté langagière de ce genre de démarche n'est pas à négliger. L'attention portée aux mots est inhabituelle. Aussi, co-fondateurs, dirigeants et leurs équipes ne disposent pas toujours des outils et méthodes pour soutenir cette ambition. En effet, de la description précédemment esquissée, on déduit que l'exercice de formulation s'appuie sur l'expression d'un double engagement : 1) les éléments que l'on cherche à préserver et 2) ce qu'on s'engage à construire, à explorer. Ce double engagement se matérialise dans l'élaboration de promesses envers un certain nombre de parties que l'on choisit.

En cela l'exercice d'écriture d'une mission ne peut se résumer, ni à celui de l'écriture d'un plan stratégique (e.g Porter 1980) ni celui de l'expression d'une identité organisationnelle (cf Albert et Whetten, 1985). La nature singulière de l'exercice que montre très bien l'exposé des trois démarches du rapport plaide pour le développement d'un corpus méthodologique adapté. Ces préoccupations font l'objet aujourd'hui de développements actifs par la recherche, notamment à Mines Paristech et à la Chaire Théorie de l'Entreprise.

C | Quelques facteurs qui nous différencient

Le terme "raison d'être" lui-même renvoie à l'idée d'une préexistence, avant même le lancement du projet, de la startup. Or, si l'on peut penser en effet qu'on ne puisse pas lancer une entreprise sans volonté de résoudre un problème, de mener à bien une « mission », il n'en reste pas moins que certains entrepreneurs se lancent avec une impulsion, une envie, sans être capables de résumer ce « pourquoi » dès le premier jour de leur projet.

Les débats ont été passionnés au sein de notre groupe de travail sur cette question de la préexistence, mais aussi de l'inaltérabilité de la raison d'être d'une startup. Certains pensent que la raison d'être est indissociable d'un projet, et qu'un changement de raison d'être reviendrait au lancement d'une nouvelle entreprise.

D'autres pensent au contraire que la raison d'être peut évoluer ou se révéler au cours de la vie de l'entreprise : une mission peut avoir été menée à bien, une problématique sociale se montrer moins essentielle après plusieurs années, une entreprise s'avérer armée pour étendre sa raison d'être à un périmètre plus large ou d'autres territoires... Certes, une raison d'être suffisamment large et bien exprimée pourrait englober ces pivots ou évolutions futures de l'aventure entrepreneuriale. Mieux, elle pourrait même, devrait peut-être, guider ces orientations successives.

Mais est-il seulement possible, pour tout entrepreneur, alors même qu'il pose les premières briques de son projet entrepreneurial, et qu'il cherche encore les voies porteuses de son activité, tout autant que son identité et sa singularité, de poser avec clarté et certitude une raison d'être qui guidera ainsi toute la vie de son entreprise ?

Après ces débats riches, qu'il n'a pas été possible de trancher catégoriquement, nous avons relevé des différences entre nos projets, qui pouvaient en partie expliquer ces nuances entre nos perceptions.

Trois types de startups se dégagent :

- Des startups très engagées dès le départ, évoluant dans un secteur engagé (ex : Alenvi)
- Des startups très engagées dès le départ, évoluant dans un secteur pas particulièrement engagé (ex : Gifts for Change)
- Des startups non "mission native" souhaitant définir des engagements, dans un secteur pas particulièrement engagé (ex : toguna.io, howtank)

Parmi ces différents profils, une startup défendant un projet engagé dès le départ est plus à même d'exprimer une raison d'être assez clairement.
Une entreprise sociale capable d'identifier clairement ses bénéficiaires sera aussi plus à même d'exprimer simplement sa raison d'être.
A contrario, une entreprise adressant plusieurs catégories de bénéficiaires et revendiquant plusieurs impacts sociaux et environnementaux positifs pourrait avoir du mal à hiérarchiser ses « combats », surtout au départ, et donc à exprimer sa raison d'être avec clarté.

De même, une startup non "mission native" pourrait rencontrer plus de difficultés à formuler sa raison d'être en raison de la nécessité préalable de dépasser son histoire et d'aligner la continuité de son projet entrepreneurial, autour duquel des parties prenantes se sont déjà fédérées, avec une nouvelle dimension qui le dépasse.

D | Nos raisons d'être et la méthode pour les définir

- Guillaume Desnoës, Alenvi -

Chez Alenvi, la raison d'être était en cours de formalisation lors de nos échanges.
Deux expressions différentes étaient proposées et en cours de discussion.

A. Humaniser les relations d'accompagnement aux personnes fragilisées en valorisant les professionnels et en réconciliant les enjeux économiques et humains du secteur.

B. Faire en sorte que la création de liens humains soit systématiquement au cœur de toute relation d'accompagnement des personnes vulnérables, et ainsi, réconcilier les enjeux humains et économiques du secteur.

Début 2020, le travail avait avancé avec l'équipe d'Alenvi et la raison d'être était prête à être inscrite dans les statuts, avec la formulation suivante :

« Humaniser l'accompagnement des personnes qui ont besoin d'aide ou de soin, en valorisant les professionnels et en réconciliant les enjeux humains et économiques du secteur.»

- Johanna Bar, Howtank -

Howtank a travaillé en équipe et via une concertation pour définir sa raison d'être en impliquant sa communauté.
Cette concertation s'est faite autour d'activités ludiques :

- Portrait chinois de howtank pour comprendre l'identité et l'illustrer.
- Packaging howtank (c'est pour qui/ ce que cela fait/ ce que cela apporte).

Ces exercices ont permis de faire émerger des perceptions, expressions de la raison d'être de howtank utiles à la finalisation du projet.

Néanmoins, une fois ces retours faits, il a semblé important pour howtank de ne pas poursuivre plus en avant les échanges avec la communauté sur la raison d'être. Trop formaliser, insister sur la raison d'être a donné l'impression de tuer l'esprit de howtank et de faire perdre en naturel son action.

En effet, avant même la formulation de la raison d'être, tous les participants s'étaient retrouvés sur howtank autour de valeurs et principes qui existent depuis les débuts de l'entreprise (sans avoir été formulés). Les bénéfices préexistaient à la formulation de la raison d'être.

Dans le cadre d'une entreprise « mission native », la formulation de la raison d'être est souvent un moment fondateur dans l'engagement des parties prenantes autour du projet. Dans le cas de howtank, cet exercice s'est révélé être la formalisation d'un engagement préexistant et donc inutile pour fédérer ou engager les parties prenantes.

Au bout du compte, l'équipe a souhaité que la raison d'être soit exprimée et accessible au plus grand nombre, qu'elle transparaisse dans les actions et décisions de l'entreprise, mais sans y faire référence explicitement au quotidien auprès des participants.

Notre raison d'être est aujourd'hui définie ainsi :

« Howtank existe parce que les “réseaux sociaux" ne sont plus sociaux. Nous œuvrons pour un monde où le lien social serait simplifié.Nous construisons un "réseau social" social où chacun prend plaisir à discuter, partager ses centres d'intérêt, se sentant utile et valorisé.Un "réseau social" inclusif où les organisations participent pleinement aux discussions au même niveau que leurs utilisateurs, dans un échange direct pour l'intérêt commun. »

- Laurence Grandcolas, MySezame -

Chez MySezame, une première formalisation d’une raison d’être a été le fruit d’un travail itératif au cours de séminaires d'équipe en s'appuyant sur l’Ikigai. Ce travail a été doublé d’un travail sur les engagements en parallèle.

La raison d’être de MySezame a été définie de cette manière fin 2019 :

« « Convaincre et engager les acteurs économiques à intégrer l’impact social et environnemental à leurs pratiques, stratégies, décisions et culture, afin qu’ils contribuent à une économie vertueuse, respectueuse de la planète et de l’homme. ». »

Laurence a fait le choix de continuer à itérer sur cette raison d’être en allant se nourrir à l’extérieur, de deux manières :

- En participant au comité de mission d’une entreprise de petite taille (Nuova Vista), Laurence a beaucoup appris en effet miroir sur les questions à se poser pour sa propre raison d’être.
- En conviant un comité de challenge de parties prenantes externes, composé d’entrepreneurs étant eux même avancés sur le chemin de l’entreprise à mission, mais aussi de clients et d’académiques. Cette session de challenge bienveillante a fait ressortir le manque de singularité de la raison d’être initialement.

formulée par MySezame et le manque d’aspérité. Ceci probablement dû à une volonté de rendre cette raison d’être la plus large possible.

Voici la nouvelle raison d’être MySezame, suite au challenge du comité de parties prenantes externes :

“Face aux enjeux sociaux et environnementaux auxquels nous sommes confrontés, il est impératif de faire mieux avec moins. Nous sommes convaincus que l'Entreprise a un rôle prépondérant à jouer et que la transformation des organisations et des modèles d’affaires, pour les rendre durables et inclusifs, passe par une transformation individuelle des dirigeants et collaborateurs.
Notre ambition est d’éveiller et de nourrir la capacité d’agir des acteurs de l’entreprise pour qu’ils se saisissent de leur potentiel, et qu’ils agissent, dans leur métier, pour adresser ces enjeux.”

- Marc-Antoine Garrigue, Amazing Content -

Comme évoqué plus haut, l'équipe de AmazingContent.io a souhaité d'abord travailler sur ses engagements. A ce stade, la raison d'être n'a pas encore été formalisée.

La semaine précédant notre réunion de travail, un séminaire avait été organisé chez AmazingContent.io. Un atelier a été consacré à la raison d'être.

Un des éléments ayant déclenché une volonté d'échanger en interne a été la signature d'un contrat avec un client "controversé".

Les premiers échanges ont montré que l'équipe d'AmazingContent.io, un projet jeune, ne se sentait pas encore prête pour définir la raison d'être. L'équipe souhaite qu'une raison d'être émerge « un jour », mais ne souhaite pas l'imposer.

- Alexis Krycève, Gifts For Change -

Le travail sur la définition d'une raison d'être et des engagements a été permis par l'initiation d'un chantier de travail collectif autour de la construction de la plateforme de marque de Gifts for Change.

A l'origine, c'est parce que l'identité graphique de Gifts for Change et ses outils semblaient ne plus correspondre aux valeurs et combats incarnés par l'entreprise qu'un projet de refonte du branding a été initié. C'est également le fruit d'une volonté continue de clarifier l'identité, les valeurs et le projet de Gifts for Change afin de mieux le partager en interne et en externe, mais aussi afin d'être plus efficaces grâce à un fort alignement de nos parties prenantes. Ce chantier a été confié à deux personnes de l'équipe. Le projet a donné lieu à des entretiens individuels avec les salariés, mais aussi des clients de Gifts for Change pour établir les valeurs, attentes, perceptions et relations à Gifts for Change de chacun. Marc, Emilie (salariés de Gifts for Change) et une graphiste ont d'abord rassemblé ces enseignements dans un document, partagé et challengé à nouveau en équipe : une plateforme de marque rassemblant Vision, Mission, Promesse, Valeurs, Attitudes. Ce livrable est donc le fruit d'un travail collectif.

Alexis s'est appuyé sur ce travail pour faire avancer le travail sur la raison d'être. La vision a été gardée telle que définie en équipe.

La raison d'être est une version un peu plus étayée de la "mission" (au sens marketing du terme) qui avait été élaborée pour la plateforme de marque.

Voici le document de plateforme de marque, réalisé en juillet 2019, conçu de manière collaborative avec l'équipe :



Voici la raison d'être de Gifts for Change, complétée fin 2019 :

"Accompagner les entreprises pour donner forme à leurs engagements sociaux, environnementaux et sociétaux et y associer leurs parties prenantes avec succès et fierté."

ENGAGEMENTS



A | De grandes disparités

Parfois un peu oubliés dans une approche simplificatrice de l'entreprise à mission qui tendrait à réduire la "mission" d'une organisation à sa simple raison d'être, les engagements sont apparus comme essentiels aux membres de notre groupe de travail. Ceux-ci permettent à l'entreprise de se mettre en mouvement et progresser de façon tangible, mesurable, dans la réalisation de cette raison d'être.

Alors qu'il est possible de se trouver confronté à des raisons d'être similaires ou au moins très proches entre différentes organisations (la lecture de nos raisons d'être respectives a parfois mis en évidence des différences très ténues entre nous), l'association "Raison d'être" et "Engagements" nous est, quant à elle, vraiment singulière. C'est bien cet ensemble qui définit la mission de l'entreprise.

Nous avons consacré une de nos réunions de travail à évoquer nos engagements respectifs, leur niveau de formalisation et la méthode qui a présidé à leur élaboration le cas échéant. Nous avons aussi mis en lumière des spécificités selon nos secteurs d'activité respectifs. Par exemple, certains d'entre nous ont formalisé des engagements plus tournés vers l'interne (tels que les conditions de travail et d'épanouissement pour les salariés). D'autres ont estimé que leurs engagements devaient porter en priorité sur la sélection des clients auxquels ils s'adressent et qu'il s'agissait là de leur principal levier d'action pour avoir un impact positif.

Il est ressorti de cette analyse une forte disparité tant dans l'expression des engagements que dans leur nature, mais également dans la méthode qui a permis de les formaliser. On ressent au global une plus grande maîtrise, même intuitive, de ce que peut / doit être une raison d'être, que sur cette question des engagements.

Le niveau d'avancement de la formalisation de nos engagements varie. Pour certaines de nos structures, ils sont très avancés. Pour d'autres, ils n'ont pas commencé.

Éclairage des MINES ParisTech, par Jérémy Lévêque

#2 : La mission et la question de l'alignement entre modèle économique et objectifs sociaux

La littérature en gestion s'intéresse depuis quelques années à cette classe d'entreprises commerciales qui se soucie d'intégrer des objectifs sociaux ou environnementaux, les regroupant sous le label d'« entreprises hybrides ».

Le travail empirique de catégorisation, issu des différences constatées par les différents témoignages a abouti, peu ou prou, à cette distinction que mettent en avant les chercheurs de ce domaine : entre entreprises hybrides « intégrées » et entreprises hybrides « différenciées ». (e.g. Ebrahim et al. 2014, Gamble et al. 2019). Les entreprises hybrides « intégrées » regroupe des organisations qui réussissent à intégrer la dynamique de création de revenu et leurs objectifs sociaux ou environnementaux. En d'autres termes, les clients de l'entreprise sont les bénéficiaires de l'action. Les entreprises dites « différenciées » font, quant à elles, la différence entre clients et bénéficiaires des objectifs sociaux et environnementaux. Ils adjoignent, par exemple, des enjeux de responsabilité ou de conduite responsable (au sens de la RSE) à leurs activités.

Cette distinction a été mise au centre des discussions académiques, avant tout pour souligner les risques spécifiques et subséquemment les différences quant à la manière de rendre des comptes (accountability), suivant que l'on situe dans l'une ou l'autre de ces catégories.

Appliqué à la mission, cette classification amène plusieurs réflexions :

1. Derrière les difficultés décrites dans ces différentes démarches, se cache effectivement **le sujet relativement classique de l'articulation entre engagement et modèle économique**, que la littérature a choisi d'organiser selon la dichotomie - intégrée/différenciée. De ce point de vue, la littérature invite à faire plus particulièrement attention aux projets d'entreprises « différenciés » pour lesquels le risque de washing est le plus élevé, et dont on pourrait estimer qu'ils sont les moins immédiatement en ligne avec le modèle d'entreprise à mission.

2. Pour nuancer ce point, on notera tout de même que la plupart des énoncés de raisons d'être **expriment une volonté de transformation, et s'inscrivent dans une dynamique de progrès**. Dans cette perspective la dichotomie - intégrée/différenciée - qui suppose une articulation figée - ne paraît pas tout à fait adaptée pour gérer les tensions et les exigences d'accountability associées à cette dynamique. Ajouter une lecture de type « activités connues, impacts mesurables » vs. «activités exploratoires, impact à déterminer» pourrait être utile pour penser cette catégorie d'entreprises qui ne savent pas encore comment elles mesureront leurs impacts mais qui cherchent à développer de nouvelles pistes difficilement descriptibles avec les outils de mesures classiques.

3. Se pose la question de l'adéquation ou de la compatibilité avec la diversité des autres dispositifs de gouvernance et formes juridiques existantes, à commencer par les entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS). Aussi, voit-on dans ces différents témoignages du groupe, non pas une intention de substituer de la mission au cadre existant (eg : un agrément - ESUS - ou une certification RSE), mais bien une logique de complémentarité. **Finalement, l'enjeu est d'adapter les outils de gouvernance au projet d'intérêt collectif porté par ces startups, et d'être transparent sur les intentions.** L'ambition peut être un niveau croissant d'engagement, comme une sorte d'effet cliquet.

B | Nos engagements et la méthode pour les définir

- Guillaume Desnoës, Alenvi -

Chez Alenvi, le travail sur la raison d'être et les engagements est mené concomitamment. En plus des 3 cofondateurs, 2 salariés ont été mobilisés pour mener ce double travail.

Ensuite, les propositions formalisées ont été soumises à un panel représentatif des parties prenantes de l'entreprise.

Ce travail a également été soumis au comité de gouvernance qui se réunit tous les deux mois.

Il est également prévu de mener un atelier avec les salariés et les actionnaires pour soumettre ces propositions.

Enfin, ces engagements et la raison d'être ont vocation à figurer dans les statuts. Aussi, une Assemblée Générale sera nécessaire pour voter la modification des statuts.

Voici les 5 engagements (tels que formalisés lors de notre réunion de groupe de travail) :

1. Rendre les innovations d'Alenvi accessibles à tous.
2. Garantir un cadre de travail digne, responsabilisant et valorisant au service du collectif.
3. Co-construire des solutions pour transformer le secteur et ainsi contribuer au mouvement d'entreprises au service du bien commun.
4. Redéfinir les métiers d'accompagnement de la vulnérabilité sur la base du respect, de l'authenticité, de l'autonomisation et de la sobriété.
5. Valoriser les personnes âgées / vulnérables, ceux qui les accompagnent et renforcer leurs rôles dans la société.

Voici les 6 engagements de notre version finale du 01/02/2020 :

1. Améliorer en continu les conditions de travail des professionnels de l'accompagnement.
2. Utiliser le dialogue, la subsidiarité (autonomie maximale des professionnels) et l'accès à la formation pour réinventer les métiers de l'accompagnement.
3. Rompre l'isolement social et créer des liens humains autour des publics que nous accompagnons.
4. Donner accès aux innovations d'Alenvi à tous les publics, quelles que soient leurs ressources.
5. Co-construire en transparence des solutions pour transformer le secteur et contribuer au mouvement d'organisations au service du bien commun.
6. Cultiver la sobriété et minimiser l'impact environnemental de nos actions.

Alenvi souhaite ensuite définir des indicateurs permettant de suivre les avancées au service de ces objectifs.Voici, par exemple, les indicateurs pour l'engagement 4 : Pour répondre à « Donner accès aux innovations d'Alenvi à tous les publics, quelles que soient leurs ressources » nous regarderons le pourcentage de nos clients ayant un tarif social.

- Marc-Antoine Garrigue, Amazing Content -

Pour AmazingContent, il a semblé plus envisageable, car plus concret, de définir en premier lieu des engagements plutôt que la raison d'être. Ceci dans la continuité d'un débat interne, né de la signature d'un contrat avec un client controversé.

Les 8 personnes de l'équipe ont mené un brainstorming pour répondre à la question : « De quoi seriez-vous fiers / de quoi auriez-vous honte de ce que nous aurons réalisé dans un an ».

Des lignes directrices ont ensuite été recherchées pour s'engager collectivement.

Voici les engagements définis :

1. Zéro carbone en 2022 (réduction, compensation).
2. Privilégier les clients et fournisseurs type entreprises à mission / BCorp / ayant levé du capital impact.
3. Privilégier les entreprises qui privilégient l'humain.
4. Mise en place du one/one/one : 1% du CA / 1% bénévolat sur temps des employés / 1% du logiciel (=1% des produits en pro Bono, pour acteurs du logiciel).
5. Droit d'examen collectif de conscience si un client ou un fournisseur pose problème à un salarié, suivi d'une concertation à ce sujet.

- Alexis Krycève, Gifts For Change -

Dans la continuité du travail mené par l'équipe sur l'identité et la plateforme de marque, nous avons travaillé à la formalisation d'engagements. Ceux-ci se fondent sur ce travail collectif mais aussi sur le regroupement de documents déjà initiés par le passé, notamment dans le cadre de recherches de fonds, pour formaliser la démarche d'impact de Gifts for Change et les indicateurs associés.

Les raisons d'être et les engagements ainsi formalisés ont été partagés aux membres du Comité Stratégique de Gifts for Change, qui ont été invités à les challenger, à les amender, à les compléter.

Fin 2019, la Directrice marketing s'est chargée de formaliser et clarifier les engagements et la démarche d'impact de la société. En se fondant sur le travail déjà réalisé, et au rythme de réunions de travail bimensuelles, les engagements ont été challengés, retravaillés pour devenir plus explicites et plus spécifiques, mais aussi plus mesurables.
L'étape suivante consistera à mettre à nouveau l'équipe à contribution, pour échanger sur ces engagements, les corriger éventuellement, puis pour définir des KPIs pertinents. Et enfin, pour répartir, le cas échéant, les KPIs à suivre dans les départements de l'entreprise concernés.

Les engagements de Gifts for Change, tels que formulés au départ, ont été travaillés en 3 parties :

- Engagements sur nos pratiques.
- Engagements sur nos produits et services.
- Engagements pour nos parties prenantes et la société.

9 engagements opérationnels en découlaient, dont, à titre d'illustration :

1. Engagements sur nos pratiques : « Créer un environnement de travail où seront reconnus la performance et l'engagement de chacun dans le respect de la diversité, du travail en équipe et de l'éthique. »
2. Engagements sur nos produits et services : « Concevoir des objets et solutions toujours plus performantes sur les 3 dimensions du développement durable (social, économique, environnemental. »
3. Engagements pour nos Parties prenantes et Société : « Offrir des débouchés économiques et contribuer à faire rayonner le secteur adapté et protégé, le rapprocher de l'économie « classique ». »

Dès 2017, des indicateurs et KPIs avaient été regroupés, sans qu'il soit encore possible pour la société de tous les mesurer. Les voici ci-dessous :



Les engagements ont été retravaillés, pour aboutir, fin janvier 2020 à la formulation suivante :

1. Soutenir et promouvoir de grandes causes.

- Accroître les montants reversés aux projets sociaux, environnementaux, sociétaux portés par nos associations et entreprises sociales partenaires.
- Contribuer à la sensibilisation de toutes et tous aux enjeux sociaux et environnementaux.

2. Choisir des matières premières et procédés qui ne nuisent pas à l'environnement.

- Préférer systématiquement des matières premières renouvelables, recyclées ou biodégradables et exclure les substances et procédés néfastes pour l'environnement.
- Tendre vers des objets et emballages ne contenant aucun plastique et aucune électronique.

3. Privilégier le local.

- Favoriser les circuits courts et les filières et savoir-faire locaux.
- Préférer les modes de transport doux et prestataires logistiques engagés pour l'acheminement de nos objets et composants.

4. Agir pour l'inclusion.

- Favoriser, par notre activité, l'inclusion des personnes vulnérables et notamment des personnes en situation de handicap.
- Faire rayonner le secteur adapté et protégé en le rapprochant de l'économie classique.

5.Défendre des conditions de travail saines et épanouissantes.

- Choix strict de fournisseurs respectant des conditions de travail décentes et favorisant un environnement de travail sain.
- Favoriser le développement et le bien-être de nos salariés.

6.Contribuer à l'émergence d'une économie contributive.

- Éveil des consciences : Contribuer par la pédagogie et le plaidoyer à la transformation positive du secteur de la communication par l'objet et, plus largement, de la communication et de l'économie.
- S'inscrire dans le mouvement des entreprises engagées.

C | Des différences de nature selon nos types d'entreprises, nos secteurs, nos profils

Selon nos entreprises et nos enjeux, les engagements sont plus ou moins intégrés à nos offres.

Pour certains d'entre nous, nos produits et services sont par nature à "vocation sociale" ou à "impact positif". Dans ce cas, on retrouve des engagements qui étayent directement la raison d'être, qui clarifient l'impact visé, des engagements sur la préservation de cet impact positif, voire son accroissement, mais aussi des engagements pour contribuer à influencer positivement et à chercher à transformer, par la promotion de nos activités, les secteurs d'activité où nous évoluons. C'est le cas pour Alenvi et Gifts for Change.

Pour ceux qui évoluent dans un secteur peu engagé et dont les offres ne sont pas « par nature » à impact positif, les engagements envisagés portent par exemple sur la sélection des clients accompagnés ou sur l'amélioration de son propre impact, comme par exemple pour AmazingContent.

Éclairage des MINES ParisTech, par Jérémy Lévêque

#3 : Le suivi – un dispositif d'accompagnement des apprentissages de la startup

Dans une société à mission (SàM), la notion de suivi de la mission s'impose. Contrairement par exemple à ses homologues américaines, les profit-with-purpose companies , qui le relèguent au second plan, le suivi de la mission est un élément central du modèle de l'entreprise à mission à la française et participe ainsi de sa singularité. Rappelons que la loi prévoit un comité de mission ad hoc, et pour les plus petites structures, la possibilité d'opter pour un référent.

L'esprit de la loi est double :

- Le suivi permet d'assurer la bonne mise en œuvre de la mission.
- Le suivi doit être capable d'aider la Société à Mission à progresser. Il vise à émettre des recommandations ou des réserves sur des points d'attentions, qui participeront in fine à faire évoluer l'action collective.

De ce point de vue, le suivi peut jouer un rôle particulièrement clé pour les startups. L'accès à un conseil expert qui apportera un regard potentiellement très différent des investisseurs dont on connaît l'influence dans les startups. Ce comité de mission pourrait **nourrir une exploration de nouvelles pistes, guidée par une expression claire de la raison d'être**. Nous invitons, sur ce point, le lecteur intéressé par un traitement plus spécifique du sujet, à se rapporter au dossier de la Communauté des entreprises à mission dédié « l'évaluation de la Société à mission », issu des travaux du groupe de travail éponyme. Dans cette perspective, si la loi autorise les petites structures (moins de 50 salariés) à résumer le comité de mission à un référent salarié unique, on ne peut qu'inviter à prendre au sérieux la **piste d'un comité de suivi de la mission exigeant et pluriel en expertises**. Cette modalité apparaît essentielle tant pour crédibiliser l'engagement aujourd'hui, que pour l'enrichir pour l'avenir.

Une deuxième préoccupation qui semble se dessiner ici, et qui renvoie aux discussions préalables sur la formulation, tient au fait que les acteurs qui se saisissent de cette opportunité, sont nourris de convictions et ont à cœur de **ne pas réduire la raison d'être à un objet cosmétique ou de communication** (je renvoie ici aux discussions autour du mission-washing). De ce point de vue, on peut souligner la sincérité des témoignages présentés dans ce document qui exposent tant cette volonté qui consiste à pouvoir mobiliser cette nouvelle disposition juridique comme un appui ou un guide dans la décision, que les difficultés propres au manque de maturité de ces organisations commerciales. On complète ici le cahier des charges : la mission doit être opérationnelle (guider la stratégie) et contrôlable (donner des critères de performance qui dépassent la recherche de profit).

Pour appuyer cette double ambition, on pourrait défendre l'idée en particulier pour les startups que **réfléchir d'emblée aux modalités de suivi et de vérification** puisse aider à bien formuler sa mission ou sa raison d'être.

ENSEIGNEMENTS & QUESTIONNEMENTS



A | Pas de méthode unique : À chacun son chemin

Notre parcours dans cette aventure est une démarche. Nous n'avons pas suivi de méthode pour la simple raison qu'à notre connaissance, il n'existe pas de méthode sur étagère pour devenir entreprise à mission.

Une fois explicitées et intégrées les conditions nécessaires pour obtenir ce statut (Raison d'être, Engagements, Organe de gouvernance), nous nous sommes retrouvés devant la page blanche avec pour seul guide les exemples de nos prédécesseurs, essentiellement des ETI/grandes entreprises, qui avaient déjà parcouru un bout de ce chemin.

C'est donc avec humilité que nous décrivons ici notre parcours, sans chercher à en tirer des règles universelles ou dogmatiques. Notre groupe a été l'occasion d'apprécier la variété des situations de chacune de nos entreprises, des points de départ, des enjeux et des contextes.

B | Par quel jalon débuter : raison d'être ? engagements ? gouvernance ?

Nous avions tous la même lecture de l'ordre naturel dans lequel franchir ces trois étapes : débuter par sa raison d'être, puis la décliner en engagements concrets, enfin se doter d'une gouvernance. Ce cheminement nous semblait non seulement logique mais aussi séduisant.

Mais en réalité rien n'y oblige, et comme nous allons le voir dans les exemples ci-dessous, il est opportun et performant de débuter par ce qui est réalisable.

Finalement notre culture « startup » nous a plutôt invités à choisir les chantiers que nous pouvions réaliser dans un temps contraint.

Le parcours classique

Comme beaucoup d'entreprises plus matures, Alenvi a eu l'occasion de travailler sur le fameux triptyque Vision/Mission/Valeurs qui a servi de fondation pour définir une Raison d'être et des engagements. Ce parcours est celui emprunté par beaucoup d'entreprises avec un historique plus profond que les startups. Dans le cas d'Alenvi, ceci est expliqué par un impact sociétal inscrit au cœur de leur objet social, et donc peu de doutes quant à la pérennité de ce qu'ils peuvent accomplir pour le bien commun.

Le sujet est plus délicat lorsque l'objet social, l'objet économique de l'entreprise est mouvant.
Pour toguna ou Gifts for Change, il est effet en phase de tsabilisiation et pour Howtank en pleine mutation (le « pivot » dans notre jargon).

Le « all in one »

Mysezame et toguna.io ont travaillé d'abord sur leurs raisons d'être, avec la méthode de l'Ikigai pour la décliner ensuite en Vision/Mission/Valeurs.

Le pivot

Pour howtank, le travail sur la raison d'être a été l'occasion de s'interroger sur la véritable mission de l'entreprise et de fixer un nouveau cap.

Pour Gifts for Change, la mission, l'impact positif et les bénéficiaires de l'entreprise paraissant multiples depuis le début. En effet, la société ayant pivoté à plusieurs reprises, il a fallu du temps et des premières confirmations, y compris en termes de succès commerciaux, pour pouvoir exprimer une raison d'être avec clarté et certitude. La raison d'être, comme le modèle économique, peut s'affiner et se clarifier en se confrontant à l'épreuve du monde réel.

Le bottom-up

Pour AmazingContent, le processus fut très différent. Après avoir constaté une grande difficulté à atterrir sur la formulation d'une raison d'être précise (et donc utile), AmazingContent a préféré consacrer son énergie sur la définition d'engagements concrets qui étaient déjà en gestation, et de poursuivre le travail par une mise en place de la gouvernance autour de ces engagements et du projet autour de la raison d'être.

En conclusion à la question « par quoi commencer ? », notre expérience est qu'il est utile de débuter par ce qu'on peut faire en temps contraint, ce qui produira un résultat tangible et réalisable pour l'entreprise.

Nous notons que nous avons tous utilisé un processus itératif, visant à produire de petites choses (une première formulation d'une raison d'être, quelques engagements) qui ont servi ensuite de base pour affiner, préciser, ou décliner.

Le temps semble être une composante doublement féconde : d'une part comme contrainte pour s'obliger à produire quelque chose ; d'autre part comme filtre a posteriori pour digérer cette production, en sentir les limites et les potentiels, et se remettre à l'ouvrage.

C | Comment "accoucher" d'une raison d'être ?

Nous avons tous, peu ou prou, suivi le parcours suivant :

1. Se donner une échéance.
2. Définir un premier groupe de travail.
3. Préciser dans son propre contexte ce que signifie la Raison d'Être, en particulier concernant les différentes parties prenantes : permettre à chacun de positionner l'entreprise sur son échiquier éthique en termes d'impact sociétal. A minima, pour les clients, les employés, les fournisseurs et les partenaires.
4. Utiliser des méthodes classiques de brainstorming et des outils du marché pour produire un consensus autour d'une formulation.
5. Laisser reposer en partageant cette formulation, en la mettant à l'épreuve du quotidien - à l'occasion d'une décision stratégique concernant la priorisation de fonctionnalités ou le fait de collaborer (ou non) avec tel ou tel client.
6. Recommencer forts des apprentissages.

D | Des questions qui restent ouvertes...

Plusieurs questions ont émergé de nos échanges, et sont souvent restées ouvertes, faute de capacité à y répondre de façon certaine au sein de notre groupe, ou, tout simplement parce que nos visions pouvaient différer.

Il nous semble intéressant d'en lister ici quelques-unes, en guise de conclusion de ce témoignage. Elles représentent bien la richesse de nos échanges et le fait que, dans le parcours vers la qualité de société à mission, c'est peut-être le chemin, plus encore que cette destination, qui représente une formidable opportunité d'introspection et de "prise de hauteur" dans le quotidien trépidant des entrepreneurs et entrepreneuses que nous sommes. Voici ci-dessous les questions restant ouvertes :

- **Processus de définition de la mission, quel rôle pour les leaders ?** Pour certains d'entre nous, il faut éviter d'être directif sur un tel processus. Aussi, ils préconisent une approche collective tout au long du processus. D'autres sont à l'aise avec le fait d'être à l'initiative, mais de faire adhérer/ réagir les parties prenantes sur une base déjà formalisée. Dans nos structures jeunes et à effectif réduit, la priorité est souvent aux fonctions opérationnelles des équipes et au développement commercial. Afin d'initier le mouvement et d'embarquer les équipes il pourra être nécessaire au départ que le leader soit à l'impulsion en partageant comme base de travail sa propre vision pour les intéresser.

  Enfin, le rôle d'un leader n'est pas d'imposer sa vision mais davantage d'impulser une dynamique et de contrôler le tempo du processus.

- Parmi les débats, une question portait sur **les définitions du collectif mobilisé dans la formalisation des engagements.** Un consensus se dégageait sur l'importance d'associer l'équipe à cette démarche, d'une manière ou d'une autre, mais la notion d'équipe peut varier. Pour certains d'entre nous, il n'est pas forcément nécessaire d'associer tous les cercles de l'entreprise. Pour d'autres, les personnes mobilisées peuvent dépasser le cadre seul des collaborateurs (en incluant clients, partenaires, utilisateurs, actionnaires, etc.)

- On a noté une différence entre les entreprises évoluant dans un secteur engagé ou non, et si l'entreprise est elle-même très engagée ou non. Pour une entreprise très engagée au sein d'un secteur lui-même "social" (comme pour Alenvi), le travail de consensus change de nature. Il n'y a pas de débat sur la légitimité d'une démarche d'impact positif et, par extension, sur la pertinence de la démarche de devenir entreprise à mission.

- Pour des entreprises moins engagées ou évoluant dans un secteur peu engagé, la question de l'utilité sociale, du « pourquoi » de la démarche se pose plus fortement. C'est une première étape qui ne se dégage donc pas pour tous nos projets. Cette première étape revient à définir un intérêt collectif plus large que l'entreprise elle-même. La démarche d'engagement consistera ensuite à formaliser la manière de poursuivre la réalisation de cet intérêt collectif.

- Quelle gouvernance pour une startup à mission ?

- Aller plus loin dans la formalisation : quelles clauses intégrées dans le Pacte d'actionnaires ?

- Faire vivre la mission au quotidien : le jour d'après.

LA COMMUNAUTÉ DES ENTREPRISES À MISSION & LES PRINCIPES DES GROUPES DE TRAVAIL



Vers un modèle d'entreprise qui contribue activement au bien commun

De plus en plus d'entrepreneurs, en France et dans le monde, ambitionnent de relever à travers l'entreprise des défis environnementaux, sociaux, scientifiques, et partagent la conviction que l'entreprise moderne ne se réduit pas au partage des bénéfices dans l'intérêt commun des actionnaires : elle est aussi contributrice au bien commun.

Ainsi, l'« entreprise à raison d'être » ou la « société à mission » apparaissent comme une solution concrète pour cesser d'opposer profitabilité de l'entreprise et poursuite d'une finalité sociétale, de rétablir la confiance entre les Français et leurs entreprises, et de montrer que la finalité d'une entreprise ne se limite pas à maximiser son profit.

La reconnaissance dans la loi PACTE en avril 2019 de la qualité de société à mission crée les conditions de développement de cette transformation en France.

Dans ce cadre, **La Communauté des Entreprises à Mission**, association loi 1901 créée le 20 décembre 2018, s'est fixé comme mission de « **faire vivre et de promouvoir l'entreprise à mission comme modèle d'entreprise du XXIème siècle** ».

L'association fédère des entreprises de toutes tailles, en chemin vers la définition d'une raison d'être ou l'adoption de la qualité de « Société à mission », mais aussi des personnes physiques qui souhaitent s'engager pour transformer le capitalisme et repenser la place de l'entreprise au sein de la Société.

L'action de la Communauté des Entreprises à Mission prend trois formes principales :
- La pédagogie et l'inspiration pour entraîner à terme des milliers d'entreprises dans le mouvement.
- Le partage entre pairs pour construire en avançant.
- La publication de travaux de recherche, de recueils de bonnes pratiques et d'études de cas, avec les Mines ParisTech pour apporter réflexivité et retour critique.

Retrouvez toutes les informations concernant l'association sur : www.entreprisesamission.com

Les principes des Groupes de Travail

Chaque groupe est constitué à l'initiative de membres qui souhaitent explorer des problématiques précises, animé par deux experts facilitateurs, et éclairé par des chercheurs (notamment Mines ParisTech), avec comme objectifs de :

- S'inspirer entre pairs et créer du lien entre dirigeants d'entreprises en chemin vers la définition d'une raison d'être ou l'adoption de la qualité de « Société à mission ».
- Formaliser un point de vue, un retour d'expérience sur un enjeu délimité.
- Partager cet éclairage sous forme de livrable rédigé, à destination des membres de la Communauté, et au-delà à l'ensemble des acteurs publics et privés intéressés par le sujet.
- Pour soutenir et accélérer le mouvement.

COMMUNAUTÉ DES ENTREPRISES À MISSION

Découvrez-en plus sur notre site :
https://www.entreprisesamission.com/

@Asso_CEM

Communauté des Entreprises à Mission

communaute@entreprisesamission.org