

L'entreprise à mission : un modèle de gouvernance pour l'innovation

À propos du livre de Kevin LEVILLAIN, *Les Entreprises à mission - Un modèle de gouvernance pour l'innovation*, Paris, Vuibert, 2017.

Par Matthieu BATTISTELLI

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, Université Paris-Saclay

Les *B Corp* veulent changer le monde. Plus exactement, ce label américain, créé en 2006, souhaite faire de l'entreprise « une force du bien ». Cette communauté entend rassembler toutes les entreprises à but lucratif qui souhaitent inscrire et porter une mission d'intérêt général au sein de leur activité. Grâce à son lobbying actif, la forme juridique de *Benefit Corporation* a force de loi dans trente-quatre États américains. Ce label réunirait à l'heure actuelle plus de deux mille cinq cents entreprises dans cinquante pays. En France, c'est environ une soixantaine d'entreprises qui seraient étiquetées *B Corp*. Parallèlement émerge au début des années 2010, en Californie, une autre forme de société à but lucratif, la *Flexible Purpose Corporation* (FPC), qui introduit également *de jure* l'inscription d'un objectif social ou environnemental dans les statuts de l'entreprise.

Malgré quelques différences, clairement relatées dans le livre, entre ces deux formes juridiques, leurs finalités restent très proches : permettre à des dirigeants vertueux de poursuivre plus aisément des objectifs à caractère social, environnemental, caritatif, en leur permettant d'échapper théoriquement à

l'obligation de maximisation du *Return of Investment* pour les actionnaires.

Pourquoi, à l'heure où la notion de Responsabilité sociale des Entreprises (RSE) est de plus en plus critiquée, observe-t-on,

propose un ouvrage extrêmement riche, tant du point de vue théorique qu'empirique, autour de la notion d'entreprise à mission et de ses apports aux théories de la gouvernance.

Ce livre est ainsi structuré en trois parties. La première explore la généalogie du phénomène juridique d'entreprise à mission aux États-Unis et le replace dans son contexte historique. En effet, l'essor des entreprises à mission s'inscrit dans un ensemble d'initiatives réglementaires américaines, remontant aux années 1970, qui ont pour objet la recherche d'un contrepoids face au pouvoir actionnarial, en faisant alterner l'utilisation d'arsenaux juridiques (*anti-takeover statutes*, *constituency statutes*) et extra-juridiques (RSE). Dans cette lignée, la voie empruntée par la FPC ou la *Benefit Corporation* marque son originalité dans la mesure où l'accent mis sur la notion de mission vise non pas à s'immiscer dans les relations entre managers et actionnaires mais à préciser, collectivement, l'exercice de ce contrôle autour de la définition d'objectifs partagés, généraux et extra-économiques. Du point de vue théorique, la notion de mission conduit à repenser la gouvernance des firmes en s'extirpant de la dichotomie des approches actionnariales et partenariales, et en actant juridiquement que ni la maximisation du profit ni l'octroi de nouveaux droits à des parties prenantes



© Éditions Vuibert

en Californie, l'émergence de nouvelles formes juridiques entérinant la notion de *purpose* dans les statuts des sociétés ? Est-ce, en outre, réellement une nouveauté ?

Partant de cette innovation juridique, Kevin Levillain nous

externes ne sont les horizons indépassables de la gouvernance.

Vis-à-vis de la RSE, dont la mise en mouvement est soumise aux initiatives volontaires, la mission, directement inscrite dans les statuts de la société, entend stabiliser les engagements RSE en les rendant opposables et contrôlables, en complément de l'objectif de lucrativité. De cette manière, la distinction entre intérêt de la société et intérêt des actionnaires est actée. Enfin, vis-à-vis des théories de la gouvernance d'entreprise, la mission vise à définir une logique d'innovation au cœur du fonctionnement juridique de la firme entre les principaux contributeurs de l'entreprise, comme nous le verrons juste après.

La deuxième partie propose une plongée singulière dans l'histoire du droit anglo-saxon des sociétés pour en extraire l'usage de la mission d'intérêt général dans les premières *business corporation* anglaises. En proposant une telle relecture historique de la *corporation*, l'ouvrage nous livre la teneur des chartes royales conditionnant la création de telles organisations. Toute charte incluait effectivement des objectifs d'intérêt public. L'une des premières *business corporations* modernes, la puissante *East India Company*, en 1600, avait essentiellement pour mission celle d'une exploration pour le progrès de la navigation et du commerce de la Couronne britannique, par le biais de la découverte de nouvelles routes maritimes et de nouveaux biens à échanger. Néanmoins, l'importance de ces missions publiques s'estompa à partir du XIX^e siècle, en même temps que les sociétés se multiplièrent, sous l'effet de la généralisation du commerce mondial et de l'accroissement des intérêts privés. Ces évolutions conduiront d'ailleurs à une polarisation des organisations entre celles à but lucratif et celles à but non lucratif.

De cette relecture historique, l'on retire l'idée que la notion de mission dans le vocabulaire des sociétés est en fait un dispositif stratégique de premier ordre ayant pour but l'encadrement

de l'action collective dans des contextes d'incertitude extrême, voire d'exploration de l'inconnu. De la même manière que les chartes royales du XVII^e siècle donnaient une direction commune aux explorations maritimes britanniques, la *Benefit Corporation* ou la *Flexible Purpose Corporation* entendent élaborer un engagement partagé, ayant force juridique, permettant à un collectif donné de sonder l'inconnu.

Néanmoins, il ne faudrait pas réduire la mission à un simple outil aux mains des managers pour susciter une adhésion *a posteriori*, comme pouvait déjà le préconiser Chester Barnard (1938). La mission, parce qu'elle produit des effets juridiques, engendre des conséquences sur les droits des actionnaires et des dirigeants. En ce sens, elle fait non seulement office d'outil de communication, mais aussi de « filtre » permettant de discriminer et d'évaluer des stratégies aux effets largement méconnus lors de sa conception. Dès lors, la mission devient un dispositif questionnant les théories de la gouvernance et leur adaptation au contexte d'innovation.

Bien plus qu'un projet stratégique, bénéficiant de ressources allouées et d'un résultat attendu, la mission se situe en amont. Elle est, en fait, un concept de stratégie, dans le sens où elle contient un certain nombre de propriétés générales qui sont « désirables » pour la stratégie. En effet, l'inscription d'une mission dans les statuts de la société engage les actionnaires, en même temps qu'elle dégage dirigeants et managers de l'obligation de répondre aux intérêts purement financiers des associés. Deux dimensions majeures seraient constitutives de la mission : la première se rattache aux objets que le collectif, dans son ensemble, entend développer, tandis que la deuxième a trait aux relations et aux échanges que le collectif et les parties prenantes extérieures souhaitent construire. Selon le caractère expansif ou restrictif de ces deux dimensions constitutives des missions des entreprises, Kevin Levillain propose une typologie de la mission, nous

permettant d'appréhender plus finement la notion, ainsi que les implications managériales associées. Ainsi, lorsqu'une entreprise ambitionne de préserver des capacités connues avec un collectif identifié, on parlera de « mission restrictive ». Si la firme souhaite néanmoins étendre cette mission vers des collectifs inconnus, la mission sera qualifiée de « distributive ». C'est le cas, par exemple, lorsqu'une menuiserie industrielle vise à « sauver la forêt » en proposant du mobilier issu de forêts gérées durablement à l'ensemble de ses clients futurs. En outre, lorsque l'entreprise vise davantage une expansion de ses savoirs, mais que le collectif ciblé est stable, la mission sera dite « générative » car elle ne développera que des capacités correspondant aux intérêts du collectif ainsi désigné. Mais si cette expansion de savoir entend affecter des intérêts encore inconnus, la mission sera « générique », les usages qui seront développés par la firme n'étant pas prédéterminés. C'est notamment le cas d'une entreprise qui envisagerait d'encourager des modes innovants de consommation zéro déchet pour bouleverser le secteur de la distribution alimentaire et non alimentaire.

La troisième et dernière partie de l'ouvrage correspond à la mise en application du modèle proposé et à sa traduction en mécanismes concrets. L'étude du cas Nutriset, entreprise de production de produits alimentaires de lutte contre la malnutrition, est particulièrement intéressante pour saisir les intérêts du modèle, notamment dans les cas d'alliances stratégiques. En effet, les dispositifs de gouvernance associés aux entreprises à mission, en proposant une formalisation de l'engagement vers l'inconnu, tendent à engager l'actionnariat vers une expansion souhaitée tout en laissant à la fonction managériale une indépendance d'action vis-à-vis des parties non engagées dans la mission, et assurent un contrôle conjoint au regard de la mission définie, entre actionnaires et dirigeants. Cette entente entre actionnaires et managers, qui se joue conjointement sur le degré

d'expansion souhaitée pour la firme (ou l'ensemble de firmes dans le cas d'une alliance) mais aussi sur les mécanismes de solidarité imaginés, encadre les explorations stratégiques communes en rendant acceptables, par chacune des parties impliquées, les actions des uns et des autres. Ces dispositifs de gestion peuvent prendre des formes diverses (brevets, *memorandum of understanding*, cahiers des charges), mais leur pertinence dépend d'une part, de la façon dont ils permettent de contrôler le respect des engagements réciproques tout en assurant une exploration stratégique audacieuse et, d'autre part, des modes de rééquilibrage qu'ils proposent en cas d'évolutions manifestement inévitables du partenariat. Il s'agit en fait de gérer le risque d'opportunisme de la part des acteurs en assurant que l'intérêt à coopérer reste intact.

En définitive, ce livre est un appel à la construction de nouveaux modèles de gestion pour l'innovation. Constatant que l'entreprise est, depuis plus d'un siècle, l'un des creusets de l'action collective structurant les évolutions économiques, sociales et culturelles de nos sociétés, il s'agit désormais de proposer des modèles de développement permettant aux firmes d'élaborer des solutions originales qui répondent aux enjeux actuels, sociaux et environnementaux. La RSE témoignait d'ailleurs de la prise de conscience

de la dimension sociale de l'entreprise. Aujourd'hui, la (re)pénétration de la notion de mission dans le droit américain, ainsi que son développement en Europe, marquent très certainement une nouvelle étape dans ce processus, organisant progressivement les conditions juridiques de la mise en œuvre des engagements RSE.

Cette prise en compte du juridique comme paramètre de contingence de la gouvernance des entreprises est d'ailleurs la spécificité majeure de cet ouvrage. C'est notamment ce qui distingue le concept de mission de ses avatars les plus proches, telle que la valeur partagée (Porter et Kramer, 2011). Ce concept sous-entend que la réponse aux dérèglements de l'entreprise et au court-termisme des actionnaires demeurerait une question de perspective stratégique dont le moyen majeur reste le décroisement de l'entreprise par l'intégration de clusters. La mission est davantage une proposition de modification du cadre juridique actuel afin de renouer avec la nature de la firme en tant que force de création collective.

Le Parlement a récemment voté en première lecture la possibilité pour les entreprises d'ajouter à leurs statuts une « raison d'être ». Cette innovation devrait permettre aux entreprises, notamment aux instances de contrôle et de pilotage, de « *déterminer les orientations de l'activité de la*

société conformément à son intérêt social et en prenant en considération ses enjeux sociaux et environnementaux » (Projet de la loi relatif à la croissance et la transformation des entreprises - PACTE). Si c'est un premier pas vers la reconnaissance des entreprises à mission en droit français, certaines entreprises nationales certifiées *B Corp* ne cachent pas leur déception. Elles critiquent l'absence de régime juridique spécifique et, par ricochet, le manque d'impact significatif sur la gouvernance. C'est le risque de « *mission-washing* » qui est ici pointé. En effet, dans la récente loi, le droit français ne prévoit ni obligations légales, ni règles spécifiques de transparence relatives à la prise en compte de la raison d'être dans la stratégie d'entreprise.

En proposant un concept de gouvernance original, la mission, et en questionnant la capacité du cadre juridique actuel à proposer des modes de gouvernance adaptés aux spécificités de l'entreprise, l'ouvrage de Kevin Levillain est ainsi d'un grand intérêt et résonne particulièrement avec l'actualité.

Référence

PORTER M. E. & KRAMER M. R. (2011), "Creating Shared Value. How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, January-February.