

Vers l'entreprise sociale: au delà du statut, l'importance des pratiques

- Publié le 30 janvier 2018

Anne-Claire Pache

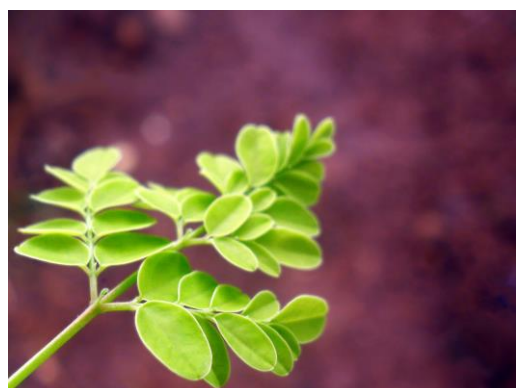
Dean for Academic Programs at ESSEC Business School

Dans une tribune au Monde, nous pointons, avec Julie Battilana, professeur à Harvard, la nécessité d'un changement culturel majeur pour permettre aux entreprises d'intégrer une mission sociale et environnementale.

En ce début d'année, la question de la refonte du modèle de l'entreprise est au cœur du débat public des deux côtés de l'Atlantique. Le gouvernement français vient de lancer, au travers d'une mission interministérielle, le chantier d'une réforme juridique de l'objet des sociétés à but lucratif, afin d'y intégrer la responsabilité sociale et environnementale. Ce faisant, la France emboîte le pas d'autres pays, comme les Etats-Unis, le Royaume-Uni ou l'Italie, qui ont déjà créé de nouveaux statuts juridiques pour les entreprises soucieuses d'atteindre des objectifs non seulement financiers, mais aussi sociaux et environnementaux.

Au même moment, aux Etats Unis, Larry Fink, co-fondateur et président de BlackRock, l'un des plus puissants groupes d'investissement au monde, signait une [lettre ouverte](#) aux dirigeants d'entreprises, les appelant à intégrer la poursuite d'objectifs sociaux et environnementaux à celle des objectifs financiers de leurs entreprises. L'investisseur américain, dont la société gère plus de 6 trilliards de dollars, ouvre ainsi la porte à une prise en compte systématique des données de performance financière, sociale et environnementale dans les décisions d'investissement.

Combiner objectifs financiers et sociétaux: vers une inflexion majeure du capitalisme



Si ces annonces sont suivies d'effet, l'année 2018 pourrait marquer une inflexion majeure dans l'évolution du capitalisme, qui s'éloignerait résolument du paradigme de maximisation de la seule valeur financière pour les actionnaires. Mais, ne soyons pas naïfs. Parler de cette évolution et l'appeler de nos vœux ne suffira pas à la faire advenir. L'évolution dont il est question est un changement radical qui nécessite un changement de mentalité et de comportement de l'ensemble des acteurs de notre système économique. L'Etat a bien sûr un rôle clef à jouer dans la réforme du statut juridique des sociétés, en partenariat avec les partenaires sociaux. De même les investisseurs, comme Mr Flink, devront-ils passer du discours à l'action et soutenir les entreprises dans la poursuite conjointe des objectifs financiers, sociaux et environnementaux.

Cette poursuite conjointe est un véritable défi pour les entreprises. Voilà plus de 10 maintenant que nous consacrons nos travaux de recherche à l'université d'Harvard aux Etats-Unis et à l'ESSEC Business School en France à l'étude de ce défi. Nos études sur les entreprises sociales, qui mettent les objectifs sociaux et financiers au cœur de leurs activités, révèlent combien il est difficile de tenir le cap: les impératifs économiques prennent facilement le pas sur les besoins sociaux, et la réponse aux besoins sociaux requiert parfois des investissements économiques à fonds perdus. Le risque de dérive et d'abandon des objectifs sociaux est encore plus marqué dans les grandes entreprises cotées qui font face aux demandes de retour financier élevé de leurs actionnaires et dont les processus et systèmes internes ont été initialement mis en place pour assurer la maximisation du seul profit.

Certaines entreprises ont montré leur volonté de relever ce défi. Danone et Veolia, les grands groupes que dirigent Ms Faber et Frérot, qui appellent tous deux de leurs vœux la refonte des entreprises, se sont, par exemple, engagés depuis plusieurs années dans des projets à la fois commerciaux et sociaux. Ainsi, les deux entreprises ont-elles développé des filiales avec l'ONG Grameen fondée par Muhamad Yunus, respectivement [Grameen Danone](#) (spécialisée dans la production de yaourts nutritifs pour des enfants souffrant de malnutrition) et [Grameen Veolia](#) (spécialisée dans la production d'eau potable en zones rurales). Dix ans après leur création, ces deux filiales travaillent encore à stabiliser le modèle leur permettant de combiner impact social et viabilité économique.

Développer une culture hybride

Nos recherches montrent que les entreprises qui parviennent à poursuivre durablement des objectifs financiers et sociaux sont celles qui développent, en leur sein, une « culture hybride » dédiée non seulement à l'excellence opérationnelle et à la rentabilité, mais aussi à leur mission sociale. Le développement d'une telle culture s'appuie sur quatre leviers principaux : la traduction opérationnelle de ces doubles objectifs dans l'organisation des activités ; la formation et la mobilisation de leaders (administrateurs, dirigeants, et managers) aptes à comprendre cette dualité

d'objectifs et à les porter ; la mise en place de processus de mesure de la performance et de récompense prenant en compte ces doubles objectifs ; et la mise en œuvre de processus de délibération et de décision pour construire les réponses aux tensions générées par cette dualité.



C'est une transformation profonde dans laquelle les entreprises doivent s'engager, car des organisations et des individus jusqu'ici essentiellement tournés vers la maximisation du profit ne changeront pas leur approche du jour au lendemain, pas plus que leurs conseils, avocats, banquiers et consultants. C'est par ailleurs une transformation globale qui est nécessaire, touchant les grandes comme les petites entreprises. La récente initiative « French Impact » lancée par le gouvernement, pour accompagner le développement de l'innovation sociale sur les territoires, pourra, à ce titre, apporter une contribution précieuse.

Si les évolutions qui s'annoncent sont porteuses d'espoir, signes d'une mutation sensible du modèle capitaliste, la réalisation de cet espoir reposera cependant sur notre capacité collective à le mettre en musique. Les jeunes générations, que nous accueillons dans nos salles de cours, sont des moteurs puissants de cette transformation, en inventant de nouveaux modèles d'entreprises hybrides qui transcendent les frontières entre les secteurs marchand et social, ou encore en attendant de leurs employeurs des conduites exemplaires aussi bien dans la sphère économique que sociale. Mais ils ne peuvent réussir seuls : la mobilisation de tous, entreprises, pouvoirs publics, partenaires sociaux, investisseurs, actionnaires, et consommateurs, est essentielle pour que les espoirs suscités en ce début d'année deviennent une réalité.

Par Julie Battilana, professeure de business administration à Harvard Business School et professeure d'innovation sociale à Harvard Kennedy School, et Anne-Claire Pache, professeure en innovation sociale à l'ESSEC Business School, titulaire de la Chaire Philanthropie

Pour ceux qui souhaitent poursuivre le débat, le journal Le Monde a créé une rubrique complète sur l'"objet social de l'entreprise":