



« RSE, raison d'être, entreprises sociales, entreprises à mission : nouveaux modes d'entreprendre autrement ? »

Auditorium Aéma Paris, 16 novembre 2021

### M. Pascal MICHARD

Cher Alain Arnaud,  
Cher Jérôme Saddier,  
Mesdames, Messieurs,  
Chers amis de l'ESS,

C'est pour moi un grand plaisir d'ouvrir cette conférence co-organisée par le Ciriec, ESS France et Aéma Groupe qui a le plaisir de vous accueillir sur une thématique qui nous concerne tous : « RSE, raison d'être, entreprises sociales, entreprises à mission : nouveaux modes d'entreprendre autrement ? ». Thématique qui concerne naturellement le Ciriec en tant que centre international de recherche, ESS France qui fédère le monde de l'économie sociale et solidaire et dispose d'une vision très pratique, très pragmatique de ce qui est réalisé dans notre pays, et bien sûr, Aéma Groupe qui est en quelque sorte un opérateur de ce sujet, une entreprise singulière qui fait son métier de protection au quotidien, ou plutôt un ensemble d'entreprises mutualistes, et non mutualistes d'ailleurs, certes, mais qui passe également beaucoup de temps à construire le sens, à donner du sens à son action, en tant que groupe mutualiste, en tant qu'acteur engagé dans la société, et c'est peut-être d'abord la question du sens qui déjà nous caractérise et nous distingue d'autres types de gouvernance.

Beaucoup d'entre nous, d'entre vous, nous connaissent déjà. Pour certains, un peu moins, c'est normal. De toute façon, nous n'avons que dix mois, Aéma Groupe a dix mois d'existence, dix mois et demi pour être précis. Aéma n'est pas en elle-même une marque commerciale connue du grand public, mais une structure de tête, une société de groupe d'assurance mutuelle. Dit autrement, une holding prudentielle pour parler le jargon des assureurs.

Pour encore préciser qui nous sommes et ce que nous faisons, je reprendrai le bandeau que vous avez dû croiser en entrant dans ce bâtiment : Aéma Groupe, c'est le groupe mutualiste de protection. Qu'est-ce que cela veut dire ? Cela veut dire déjà que nous sommes un groupe, car nous sommes nés du rapprochement de la Macif, assureur mutualiste, et d'Aésio, le numéro deux de la santé en France. Des acteurs très différents en termes de métier (l'assurance de biens et notamment de la mobilité pour la première, mais aussi l'épargne finance, et pour la seconde, essentiellement la santé prévoyance) mais aussi en termes de réglementation (Code des assurances pour l'une, Code de la mutualité pour l'autre) ainsi que, évidemment, en termes d'histoire, de culture, même si, bien sûr, la culture mutualiste est un dénominateur commun et même si Aésio a une histoire ancienne à travers les mutuelles qui peu à peu, en se rapprochant, en fusionnant, ont fini par donner aujourd'hui Aésio Mutuelle.

Des acteurs très différents, donc, dans un certain nombre de domaines, mais dont les deux fondateurs, Macif et Aésio, sont deux acteurs résolument engagés dans les valeurs du mutualisme et, par conséquent, de la solidarité et sont fiers d'être des acteurs actifs, engagés de l'économie sociale et solidaire.

Nos histoires, nos actions au quotidien et la gouvernance même de notre groupe sont des tentatives de preuve qu'un autre modèle d'entreprendre, qu'un autre modèle d'entreprise est possible, que la société peut entrer dans l'entreprise pour que l'entreprise soit légitime dans la société.

Ensuite, un groupe de protection. Protection, car c'est notre métier au fond, c'est notre expertise, et puis c'est même ce pour quoi nous faisons une mutuelle, puisque finalement, la mutuelle, c'est quoi ? Ce sont des gens qui ont choisi de s'associer, de s'unir pour se protéger mutuellement. La protection est donc consubstantielle à l'idée mutualiste. Notre métier par conséquent, en termes de protection, est de prévenir, d'anticiper et de réparer les risques qui peuvent survenir, les aléas de la vie comme on dit, qu'ils soient en termes de dommages aux biens et aux personnes, en matière de santé, mais également en matière de prévoyance, d'épargne pour anticiper le futur, finalement, que ce soit les biens, la santé des personnes ou bien le fruit du travail et du labeur des gens.

Ces présentations faites, pourquoi donc s'associer au Ciriec et à ESS France pour vous proposer cette conférence ?

D'une part, comme je viens de l'évoquer, parce qu'Aéma Groupe est en soi, ontologiquement pourrait-on dire, c'est-à-dire dans son être, dans sa nature, l'expression d'une ambition partagée : apporter dans un monde toujours plus incertain une réponse différente, performante et globale de protection aux personnes qui nous font confiance, en assumant nos valeurs et notre engagement, y compris, évidemment, dans la société.

D'autre part, parce que nous constatons que les relations entre l'entreprise et la société sont multiples, complexes et mouvantes au fil des années, au fil des contextes, au fil des générations. Et si elles ne sont pas nouvelles, la crise sanitaire et ses conséquences

économiques et sociales viennent mettre de nouveau ces questionnements sur le devant de la scène, avec peut-être encore plus d'acuité, surtout renforcés évidemment par d'autres crises, en particulier celles découlant des enjeux climatiques. Notre modèle de société est donc interrogé, tout comme notre modèle d'entreprise, notre façon d'entreprendre.

Enfin, et c'est d'une actualité brûlante, les attentes sociétales n'ont jamais été aussi importantes à l'égard des entreprises, à l'instar d'autres institutions elles-mêmes fortement remises en question, les institutions politiques et l'État, les organisations religieuses, associatives, culturelles, sociales, etc. Nous sommes effectivement à une époque où les institutions sont questionnées, c'est le moins qu'on puisse dire.

L'entreprise contribue pourtant à façonner la société, évidemment par ses produits, par ses offres, aussi par ses richesses créées, ses services, mais également par les conséquences et les besoins générés par son activité. Or, aujourd'hui, les pouvoirs publics et la société civile ne peuvent pas seuls répondre à la complexité des enjeux auxquels notre société doit faire face.

C'est pourquoi nous sommes persuadés d'une première chose : si l'activité économique et les entreprises sont très probablement responsables en tout cas d'une partie des problèmes de la société, il y a une forme de constat à dire cela, elles sont aussi, à l'évidence, et c'est ce que nous pensons, une partie de la solution, à condition, bien sûr, de ne pas appliquer les recettes du passé.

Il est donc primordial de penser le rôle de l'entreprise au sein de notre société, mais également d'interpeller sa responsabilité, son utilité sociale. Ce sera l'objectif des prises de parole à venir et de la table ronde de tout à l'heure.

Je ne peux que me réjouir de la qualité de nos intervenants. J'espère n'oublier personne.

Merci à Jean-Baptiste Barfety que nous commençons à connaître un peu et qui partagera avec nous, avec vous, son expérience de haut fonctionnaire et désormais d'entrepreneur, ayant participé à la rédaction de nombreux rapports qui nous intéressent très directement. Évidemment, je pense d'abord en premier lieu au fameux rapport dit Notat-Sénard.

Merci aussi à Antoine Cadi, directeur chez CDC Biodiversité, qui nous donnera le point de vue d'une entreprise publique, et à Maryline Filippi, professeur à Bordeaux Sciences Agro, qui nous apportera une vision intéressante et universitaire.

Merci, enfin, aux profils très divers qui animeront la table ronde : Valérie Pilcer, Lilâ Le Bas de la direction de l'engagement Macif et Aéma Groupe, Anne-Marie Harster, administratrice de la MGEN, chargée de la RSE, Benoît Petit, directeur général du groupe Inter Invest, et Jean-Louis Cabrespines, ex-conseiller CESE, ici présent, et membre éminent du Ciriec.

Pour finir ce propos introductif, je me permettrai de souligner que pour amener d'autres acteurs à adopter de bonnes pratiques, loin des recettes magiques, il faut avant tout penser la réciprocité. Qu'est-ce que j'entends par là ? L'entreprise est partie prenante de la société et la société, évidemment, est partie prenante de l'entreprise. D'une certaine façon, l'intérêt de l'entreprise est indissociable de l'intérêt commun. Il y a cette interdépendance entre l'entreprise et la société, entre l'entreprise et le collectif dans lequel elle évolue. Ainsi, si les éléments financiers ont permis au capitalisme d'aligner les intérêts de l'entreprise avec ceux des actionnaires, en tout cas ceux des dirigeants de l'entreprise pour le moins avec ceux des actionnaires, le modèle mutualiste, le modèle de l'économie sociale et solidaire que nous représentons, peut et doit nous aider à permettre d'aligner les intérêts de la société avec ceux de l'entreprise. C'est sans doute autour de cela que tournera l'essentiel de vos échanges.

Je vous souhaite donc d'excellents travaux en faisant le vœu que, collectivement, nous contribuions à construire un nouveau contrat social entre la société et l'entreprise, en passant d'une gouvernance par le profit à une gouvernance par la responsabilité.

Je vous remercie. Très bons travaux et bonne journée.

*[Applaudissements]*

M. Alain ARNAUD

Bonjour à toutes et à tous.

Je m'associe bien évidemment aux souhaits de bienvenue du président Pascal Michard. Un grand merci à vous toutes et tous d'être parmi nous dans cet auditorium, ce bel auditorium qu'Aéma met à notre disposition aujourd'hui.

Je me souviens, peut-être que Pascal Dorival s'en souviendra, il y a un peu plus de dix ans, c'était en juin 2011, nous recevions ici Mme Elinor Ostrom, prix Nobel d'économie 2009, qui venait faire sa tournée en Europe pour présenter ses travaux sur les biens communs, j'avais été invité et j'avais eu l'honneur de faire l'allocution d'accueil. Bref. Aujourd'hui, nous n'avons pas de prix Nobel d'économie, mais nous avons un panel d'experts et de dirigeants pour évoquer un sujet important, comme vient de le dire Pascal, qui est celui du rôle de l'entreprise et de l'évolution de son mode de gouvernance dans le contexte de la transition économique, sociale et écologique.

Merci à ces experts et ces dirigeants d'être parmi nous et de venir nous éclairer sur leur vision de toutes ces évolutions que nous constatons, c'est vrai qu'il y a de nouvelles notions, la RSE, la raison d'être ; de nouvelles notions d'entreprises, entreprises sociales avec la loi de 2014, entreprises à mission avec la loi Pacte. Bref. Tout cela vient sur la table pour enclencher des discussions que nous avons les uns et les autres, en particulier au sein de l'économie sociale et solidaire, dont un certain nombre de militants et d'experts

redoutent qu'il y ait une confusion des genres et une banalisation accrue de l'activité, en tout cas des statuts des entreprises qui en relèvent.

Avec Aéma, ESS France dont le président s'exprimera tout à l'heure, et le Ciriec France, nous avons pensé utile d'actualiser ce débat à la lumière des évolutions constatées. Il semble qu'il y ait plus de 200 entreprises qui soient déclarées comme entreprises à mission aujourd'hui, ce qui est quand même assez important, à la lumière des interrogations, voire des critiques de ces militants que j'indiquais tout à l'heure, qui craignent en effet cette confusion des genres. Et puis, pour le Ciriec, c'est important pour nous d'ouvrir et de participer à cette réflexion dans la mesure où toutes les formes d'économie qui servent l'intérêt collectif ou l'intérêt général sont au cœur de nos préoccupations, de nos recherches et de nos réflexions.

Je n'en dirai pas plus, il faut maintenant que nous avancions sur le contenu de la conférence et je vais tout de suite donner la parole à Camille Dorival, que beaucoup d'entre vous connaissent probablement, qui est l'ancienne directrice générale d'Alternatives Économiques. J'en profite pour saluer son papa Pascal, un ancien militant de l'économie sociale et du monde coopératif, ancien président du directoire de Chèque Domicile, nous avons d'ailleurs travaillé ensemble sur ce sujet.

Je voulais en profiter pour saluer, s'ils sont arrivés dans la salle, des personnalités. Je sais que Jean Gatel s'était inscrit, ancien secrétaire d'État à l'économie sociale, Jean-Baptiste de Foucauld également, ancien commissaire général du Plan. Je ne sais pas s'ils sont là, je ne le crois pas, ils nous rejoindront probablement.

Merci de votre présence.

Camille, à vous tout de suite.

Mme Camille DORIVAL

Merci beaucoup, Alain.

Je suis ravie d'animer cette conférence de cet après-midi, mais là, je vais tout de suite passer la parole à quelqu'un d'autre, puisque c'est Jean-Baptiste Barfety qui va intervenir tout de suite pour introduire la thématique de cette conférence. Jean-Baptiste Barfety est un ancien inspecteur général des affaires sociales, ancien secrétaire général du Conseil de l'inclusion dans l'emploi, fondateur de la revue d'idées Turbin. Comme l'a dit Pascal Michard tout à l'heure, vous avez surtout été, dans la thématique qui nous intéresse aujourd'hui, coauteur du rapport « *L'entreprise, objet d'intérêt collectif* » avec Nicole Notat et Jean-Dominique Sénard, qui avait été remis au gouvernement en 2018 et qui avait largement alimenté ou préfiguré la loi Pacte qui a donné naissance aux entreprises à mission.

À vous.

## Changer le monde en changeant l'entreprise ?

M. Jean-Baptiste BARFETY

Bonjour à tous.

Merci à ESS France, au Ciriec et à Aéma de leur invitation. Je suis ravi de prendre la parole devant vous aujourd'hui.

« *Aujourd'hui, ce sont les entrepreneurs qui changent le monde !* ». C'est une citation de Geoffroy Roux de Bézieux aux universités d'été du Medef. C'est le sujet d'un des cours que je donne à Sciences Po. Comme je chemine avec un plan en deux parties, deux sous-parties, je passe la moitié du cours à me faire, pas agonir d'injures, mais en tout cas je me prends des réactions outrées de mes étudiants, parce que pendant toute la moitié, je défends cette thèse avant de nuancer et d'expliquer le mythe idéologique qu'il peut y avoir derrière cette notion d'entrepreneur.

Je me permettrai donc de réagir à ce titre associant la RSE, la raison d'être, les entreprises sociales, les entreprises à mission à l'idée de l'entrepreneur.

On a longtemps pensé que le roi devenu philosophe pouvait changer le monde. Ensuite, on a pensé que c'était le peuple formé en nation. Il y a eu aussi le prolétariat, l'ingénieur comme sauveur. Aujourd'hui, c'est l'entrepreneur. Les fondateurs de Facebook, Google, même si ce sont des sociétés qui nous espionnent, sont aujourd'hui présentés souvent comme des sauveurs et non pas les États qui cherchent à les réguler. Elon Musk, qui fait un business du tourisme spatial, est aujourd'hui porté aux nues bien plus que la NASA ou le CNES.

La raison d'être, la RSE, l'ESS et les entreprises à mission, est-ce que tout cela se résume au fait d'entreprendre ? Face à une croissance, il faudrait pour certains une croissance verte et, face à la Start-up Nation, il faudrait simplement entreprendre autrement.

Je présenterai les choses différemment. Comme je planche parmi les premiers, avant de venir au cœur de mon sujet qui est le rapport Notat-Sénard, je vais faire ce petit détour par cette réflexion d'ordre général sur le fait d'entreprendre.

L'entreprise est associée au pragmatisme, c'est une préférence à un commencement d'action plutôt qu'à toute grande idée générale. C'est aussi une action qui ne s'embarrasse pas trop des autres considérations. Dans la société d'ordre de l'ancien régime, le commerce et l'artisanat étaient organisés en communautés de métiers qu'on appelait les corporations jurandes selon ses formes. Elles avaient pour but de défendre le métier, les savoir-faire artisanaux, la qualité, et d'éviter la spéculation. Par exemple, quand il y avait une pénurie de matières premières, les artisans qui avaient des stocks devaient partager avec leurs collègues pour que la différence entre eux ne se fasse pas sur le fait d'avoir parié sur les matières premières, mais uniquement sur le savoir-faire, sur leurs capacités d'orfèvre, etc.

L'entreprise, à cette époque, c'était la subversion de cet ordre coopératif. Les artisans produisaient dans des métiers et les entrepreneurs étaient dans des métiers où l'on ne jurait pas, par exemple le commerce de gros, il n'y avait pas vraiment de savoir-faire à protéger. Parfois, comme cela ne suffisait pas, ils s'inséraient à des interstices entre métiers pour développer de nouvelles activités. Le but des corporations était de limiter cet empiètement des entrepreneurs. Entreprendre, c'était entreprendre sur le métier, c'est-à-dire empiéter sur un périmètre réglementé. On arrive dans les logiques de territoire : qu'est-ce qui relève de la corporation, qu'est-ce qui relève de l'ESS, de l'entreprise à mission, etc.

Je trouvais cela intéressant de remettre dans cette perspective que l'entreprise est d'abord une sorte de bouleversement de l'ordre établi. C'est d'ailleurs souvent revendiqué. La Start-up Nation est là pour casser les codes.

Cet esprit, à mon sens, n'a pas totalement disparu. On sait que les cigarettiers étaient au courant des maladies respiratoires et qu'ils l'ont bien caché. On le voit aussi avec l'ubérisation. L'ubérisation a commencé par empiéter sur des professions réglementées comme celle de taxi ; elle se poursuit en prospérant, en contournant le Code du travail, en faisant travailler des gens, en expliquant que cela n'a rien à voir avec le Code du travail, avec le fait d'employer des gens.

L'entreprise avait commencé chevaleresque, amoureuse, elle s'est réduite depuis à une entreprise d'argent. Ce qui demeure dans ces métamorphoses et après énumération des fins poursuivies (gloire, amour, profit), c'est la séparation de l'entreprise, d'une part, et de sa finalité, d'autre part. La finalité n'est donc pas l'entreprise, mais un au-delà de l'entreprise. Dans l'entreprise chevaleresque, on cherche cette gloire, par exemple. Entreprendre, c'est une action vers une fin et entreprendre sans cette fin, sans être un simple prétexte, c'est un peu se mettre de côté. L'entrepreneur se détermine par rapport à ce qu'il n'est pas encore, sans trop s'arrêter sur cette finalité, que ce soit produire des voitures ou des journaux. L'important, c'est d'entreprendre, c'est de développer les meilleurs moyens pour y parvenir. C'est finalement projeter sur toutes ces activités une rationalité instrumentale, c'est aussi la figure schumpétérienne de la destruction créatrice.

Il y avait des femmes et des hommes de loi, de théâtre, des capitaines d'industrie, car on ne défend pas un client devant un tribunal comme on produit une pièce de théâtre ou qu'on fabrique des voitures, et on ignorait, pour certains en tout cas, dans la présentation néolibérale des choses, simplement des managers, des entrepreneurs, car toutes ces activités se réduisent finalement à un compte de résultat, à un Ebitda et à une rentabilité.

Entreprendre, ce serait prendre en charge potentiellement n'importe quelle activité humaine. Un génie de la lampe qui exauce vos vœux sans poser trop de questions sur les finalités.

Dans cette présentation, les pouvoirs publics auraient seulement pour mission de fournir un cadre optimisé aux entrepreneurs, puisque la mise en concurrence mondialisée des

législations nationales empêche de proposer une conception politique substantielle de « qu'est-ce qu'une vie bonne ? ». Il faudrait systématiquement choisir l'option coûtant le moins cher aux entreprises, sinon cela les exposerait tôt ou tard à des délocalisations vers les États qui, eux, auraient pris ces législations ou à de moindres créations d'emplois.

Voilà un étau qui se resserre sur nous.

J'en arrive maintenant, et vous verrez le lien, au rapport Notat-Sénard et à la loi Pacte, rapport qui a trois ans et demi maintenant, la loi Pacte deux ans et demi. Que proposaient ces deux documents ? On présente cela souvent sous forme d'une pyramide, avec tout d'abord pour toutes les sociétés, toutes les sociétés commerciales quel que soit leur statut et les sociétés civiles, la modification de l'article 1833 du Code civil ; un autre étage avec la raison d'être ; et enfin, un étage avec l'entreprise à mission.

D'abord, la modification de l'article 1833 du Code civil, qui ajoute la notion d'intérêt social. La société est gérée dans son intérêt social, cela a été ajouté au premier alinéa qui était quasiment inchangé depuis Napoléon (1804) et qui disait : « *Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés* ». Une fois qu'on avait constitué dans l'intérêt commun des associés, on ne savait pas, en tout cas dans la loi, quel était l'intérêt de cette société. La jurisprudence définissait cet intérêt social, mais ce n'était pas dans la loi. La loi est venue consacrer cette idée que les sociétés, même commerciales, ne sont pas gérées dans l'intérêt de personnes particulières, mais dans la poursuite de fins qui leur sont propres. C'est toute la recherche, par exemple au Collège des Bernardins, rappelant que les actionnaires ne sont pas propriétaires de la société, ne sont pas propriétaires de l'entreprise, et qu'un actionnaire ne peut pas venir piocher, par exemple, dans des stocks.

Deuxièmement, toujours à cet article 1833 du Code civil, la loi Pacte introduit que la société est gérée en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Modification importante dans le contexte qui a été rappelé de transition écologique. C'est une discussion qui a occupé la moitié de nos auditions. Finalement, la raison d'être et l'entreprise à mission étaient un peu sous-estimées par nos interlocuteurs par rapport à cette modification. Beaucoup d'organisations professionnelles, on va dire, craignaient que les entreprises soient désormais gérées dans les prétoires par le combat entre un procureur, un juge. Pour l'instant en tout cas, ce n'est pas arrivé, comme vous pouvez le constater. Le gouvernement a d'ailleurs pris soin de préciser, dans son exposé des motifs de la loi Pacte, qu'un éventuel dommage social ou environnemental ne pourra pas prouver à lui seul l'inobservation de cette obligation de prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux. Cela peut être présenté comme une protection : attention, on inscrit dans le Code civil qu'il faut faire attention à l'environnement, aux enjeux sociaux, mais on n'ira pas vous chercher des dommages et intérêts.

Mais on peut aussi le voir autrement et c'est dans cette brèche que commencent à s'engouffrer des tribunaux comme le tribunal d'instance de Nanterre. On peut se dire que

cette considération générale, placée tout en haut du droit des sociétés, dans les quelques articles qui concernent des sociétés dans le Code civil, permet de dire que cela vient en appui de responsabilité en cas de dommages sociaux et environnementaux, cela pourrait être une circonstance aggravante de dommages causés à l'environnement, à la société, mais il faut faire preuve d'une négligence particulière, comme cela a été rappelé.

Troisième apport de cette loi qui avait été proposé par le rapport Notat-Sénard : la conception de raison d'être. Il peut être précisé dans les statuts. Le rapport proposait de définir la raison d'être comme exprimant ce qui est indispensable à l'objet de la société et fournissant un cadre pour les décisions les plus importantes. Il a donc été modifié dans le Code de commerce notamment et dans tous les autres codes que le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société ; il prend également en considération la raison d'être de la société définie à l'article 1835 du Code civil.

Quatrième apport, je ne détaille pas, ce sera probablement débattu dans cette table ronde : la loi Pacte propose la création de la société à mission, une société qui précise dans ses statuts une raison d'être, des objectifs sociaux et environnementaux, des modalités de suivi de cette mission et enfin, qui procède à une vérification par un tiers indépendant, processus qui est connu des spécialistes de la responsabilité sociale, environnementale, du reporting RSE.

Il y a également eu un apport marginal sur la place des administrateurs salariés dans les conseils d'administration.

Alors, pourquoi ces modifications, pourquoi ces propositions du rapport Notat-Sénard ? Le rapport partait du principe, du constat de la financiarisation des entreprises et du court termisme. Pour ne citer qu'un chiffre, la durée moyenne de détention des actions en Bourse est de onze mois à la Bourse de New York, hors trading de haute fréquence évidemment, sinon on arrive à une détention de quelques minutes, contre sept ans dans les années 60, c'est-à-dire que les personnes qui votent dans les assemblées générales, sur un cycle entier de gestion, sur des investissements parfois sur plusieurs années, peuvent n'être présentes que moins d'une année en moyenne, donc souvent moins qu'une année.

Le rapport a même qualifié ces actionnaires de détenteurs provisoires des capitaux pour montrer ce grand éloignement par rapport à la figure de l'associé qui risquait toutes ses économies et qui passait tout son temps dans la société qu'il créait à l'époque de la création du Code civil.

Cette financiarisation posée en constat, on peut la résumer rapidement en trois caractéristiques :

- les entreprises maximisent la valeur présente, pas seulement la valeur future, avec parfois des choix de court terme par rapport à des investissements de long terme ;
- le gouvernement des entreprises est entièrement tourné vers cet objectif ;
- la rémunération des dirigeants et des cadres est proportionnée à cet objectif.

Pendant dix ans, la responsabilité sociale et sociétale des entreprises (RSE) s'est développée pour essayer de freiner ou en tout cas de permettre de rendre des comptes à cette logique de fuite en avant dans la logique financière. Il y a eu un tournant avec dix ans de recherche au Collège des Bernardins. Le tournant, c'est une approche par le droit, là aussi un rapprochement avec des logiques historiques de l'économie sociale et solidaire qui posent une multitude de statuts. C'est un tournant important dans cette discussion qui amène, comme vous le voyez, aux modifications du Code civil dont je vous ai parlé juste avant.

C'est une modification finalement de procédure pour ces entreprises, mais c'est aussi une proposition de modification substantielle de ce qu'est une entreprise. Comme l'écrivait dans les années 70 Peter Drucker, considéré par certains comme le pape du management, je cite : *« La rentabilité n'est pas le but de l'entreprise et de l'activité commerciale, mais un facteur limitatif. Le profit n'est ni l'explication, ni la cause, ni le mobile des décisions et des comportements dans les affaires, mais seulement la mise à l'épreuve de leur validité »*.

Partant du principe que le profit n'est pas une fin en soi pour l'entreprise, pour toutes les entreprises et pas seulement pour les entreprises de l'économie sociale et solidaire, il fallait bien poser une autre finalité. C'est le dispositif de la raison d'être qui a été amené, proposé pour que le gouvernement d'entreprise se pose cette question des fins et ne se limite pas à une optimisation de ratios comptables, et à expliciter aussi pour une meilleure compréhension par ses salariés, pour savoir où l'entreprise emmène les personnes qui travaillent en son sein.

Le boulanger ne se lève pas le matin en pensant à son Ebitda. Il veut faire du bon pain. Certaines entreprises, en atteignant une certaine taille, ont perdu de vue ce qui faisait leur spécificité et ne donnent plus à leurs salariés de raison valable de se lever le matin, hormis le salaire de leur peine. C'est toute la réflexion autour des « bullshit jobs », par exemple. C'est aussi à ce questionnement que répond cette réflexion sur la raison d'être.

À partir du moment où l'on pose cette notion, le succès de ce dispositif de raison d'être pourra être vérifié ou invalidé, on pourra faire le point dans quelques années, lorsque les entreprises fixeront leur cap stratégique à partir de ce débat sur la raison d'être et non sur l'application de ratios de rentabilité quand, à partir de cela, les entreprises seront rentables pour vivre, au lieu de vivre pour être rentables ; comme l'humain mange pour vivre au lieu de vivre pour manger.

Rares sont les dirigeants qui sont entrés dans l'histoire en appliquant mécaniquement des ratios financiers. Ceux qui sont passés à la postérité ont fait montre d'une vision sur leur secteur d'activité, sur leur façon de faire travailler ensemble les hommes et les femmes, leur adéquation aussi entre leur vision et une époque. On reconnaît donc à un certain nombre d'individus cette capacité à appliquer une vision substantielle dont le succès financier ne serait qu'une conséquence et non pas la cause, mais ce n'était pas organisé au niveau collectif de la société, au niveau de l'entreprise. C'est l'idée de cette raison d'être.

La combinaison de ces deux premiers points, c'est que l'entreprise doit sortir du mythe de l'entrepreneur, de cette impression qu'une œuvre collective repose seulement sur les épaules d'une personne, aussi géniale soit-elle, parce qu'il ou elle a pris un risque sur sa propriété il y a un an, deux ans, cinq ans ou dix ans. Et c'est ce combat commun de cette responsabilité sociale et environnementale, de l'économie sociale et solidaire, mais aussi de la raison d'être des entreprises à mission. On mélange trop souvent, on fait une confusion entre la qualité d'être entreprenant et la propriété de parts sociales. Nous pouvons tous être entreprenants, aussi bien un dirigeant d'entreprise, il faut le reconnaître, qu'un bénévole dans une association, qu'un chercheur dans son laboratoire, même fonctionnaire, qu'un travailleur social ou que tout autre employé. Nous supportons tous des risques, y compris des ouvriers, par exemple dans l'industrie automobile, qui ont peut-être plus de risques dans la période actuelle d'être licenciés que les actionnaires de ce secteur de tout perdre. Mais, même avec cette qualité d'être entreprenant pour toutes ces personnes que je viens de désigner, on ne les qualifiera pas d'entrepreneurs, parce que ce qui détermine le statut d'entrepreneur, c'est le risque financier sur sa propriété, alors que l'entreprise est une affaire collective, une institution et non pas un objet de propriété.

Ces nouvelles responsabilités de l'entreprise, à travers tous les aspects et toutes les modalités que je vous ai décrites, certains essayent de les camoufler à nouveau comme une performance ; on a renommé la RSE comme performance extra financière, disant que finalement, essayer de contribuer au sauvetage de la planète, de l'environnement, ce serait un nouveau facteur de performance qu'on pourrait comparer à la performance financière. À mon sens, ces nouveaux statuts dont je vous ai parlé ne doivent pas être opposés à l'économie sociale et solidaire, car ils vont tous dans une même direction de refus de cette financiarisation.

Le cadre fixé par l'économie sociale et solidaire à travers ces différents statuts est, selon moi, plus solide, il faut le reconnaître, que les statuts qui ont été proposés dans la loi Pacte. Mais il faut aussi reconnaître que ces statuts, malgré toute cette histoire, ont été adoptés seulement par une minorité et que c'est une majorité qui, aujourd'hui, poursuit uniquement le profit et laisse la vertu à une minorité de sociétés et de tout autre statut, d'associations, etc. À moins de verser dans la contrainte et d'obliger toute économie à adopter les statuts de l'économie sociale et solidaire, ce qui, pour moi, est contraire aux gènes de l'économie sociale et solidaire, notamment dans les statuts de base des coopératives. La meilleure solution est donc non pas d'opposer ces statuts les uns aux autres, mais d'évangéliser, d'aller plus loin, d'essayer de convertir des sociétés qui, jusqu'à présent, y prêtent finalement peu d'attention et de proposer tout un panel de solutions.

Les entreprises de l'ESS, les entreprises qualifiées d'ESUS ont-elles menacé les coopératives, les mutuelles, les associations ? Est-ce que la RSE a menacé l'économie sociale et solidaire ? Je ne crois pas et j'espère que ce n'est pas le cas. Ce qui nous menace collectivement, ce ne sont pas les entreprises qui font un pas vers cette responsabilité sans aller peut-être au bout de ce que certains considèrent comme l'objectif que sont les statuts

de l'économie sociale et solidaire ; ce qui nous menace collectivement, ce sont ces entreprises qui continuent, malgré le contexte actuel, comme si de rien n'était.

Quelques mots de bilan sur ces dispositifs. Cela a été dit dans l'introduction, il y a eu 200 sociétés qui ont adopté la qualité de société à mission et à peu près une centaine qui se sont dotées d'une raison d'être inscrite dans les statuts. Je ne parle pas de toutes les sociétés qui disent avoir une raison d'être et qui ne modifient pas leurs statuts ; c'est simplement un slogan, de la publicité. Le principe de la raison d'être, c'est qu'on l'inscrit dans les statuts. Cela donne donc à peu près 300 sociétés dans ces deux dispositifs, donc un bilan quantitatif deux ans et demi après, c'est-à-dire assez court, qui est pour l'instant relativement maigre au regard du nombre d'entreprises en France.

C'est tout de même important au niveau des grandes entreprises, puisque ce sont à peu près 10 % des entreprises du CAC40 qui ont une raison d'être statutaire. Par exemple, Carrefour, EDF, Engie, Orange, Atos, ADP ou une autre grande entreprise qui n'est pas dans le CAC40 : Yves Rocher. Soit tout de même près d'un million de salariés, pour un chiffre d'affaires de 260 milliards d'euros.

On cite souvent la MAIF qui ferait une sorte de trahison en étant dans l'économie sociale et solidaire, en étant une mutuelle, et qui viendrait dans les sociétés à mission. Mais vous voyez avec la liste que je vous ai donnée, que la majorité sont plutôt des sociétés qui, jusqu'à présent, n'avaient rien à voir avec l'économie sociale et solidaire. Nous gagnons donc à ce que des entreprises qui n'étaient pas dans les dispositifs les amenant à cette responsabilité, y entrent.

Il y a donc pour moi un certain nombre de points communs, il y a aussi des différences fortes, il faut le reconnaître, et je vous laisserai plus tard les exposer. Je pense qu'une seule différence qu'il faut rappeler, c'est que dans ces nouveaux dispositifs, n'entre pas l'idée d'intérêt général. Ce n'est pas la loi qui détermine si une société est à mission et a une raison d'être ou non. Il n'y a aucun avantage financier ou fiscal comme cela peut exister. C'est une différence qu'il faut noter et qui permet finalement tout un éventail d'actions dans cette direction.

Il y a peut-être, pour moi, dans les événements récents, une petite confusion quand je vois le rapport Rocher qui fait le bilan de cette loi Pacte, qui vient d'être établi, il y a beaucoup de propositions intéressantes, mais il y a une proposition qui peut-être vous fera réagir : c'est la possibilité que des GIE soient à mission, voire que des associations soient à mission. Là, à mon avis, il y a peut-être quelque chose qui pose question.

Je conclurai en quelques mots, en disant qu'il faut, à mon sens, ne pas verser dans un narcissisme des petites différences, il faut se concentrer sur les sociétés, justement, comme je le disais, qui sont dans une grande différence. Il faut se concentrer sur ce qu'on nous présente comme des paradis, mais qui sont des fuites. La fuite fiscale entretenue par l'organisation financière actuelle ; la fuite carbone avec les délocalisations des entreprises polluantes à l'étranger qui peuvent continuer à polluer loin de nos réglementations

contraignantes ; la fuite statutaire, ce qui était proposé et qui n'a pas été adopté dans le rapport Notat-Sénard, c'est d'encadrer un peu plus la société par actions simplifiée, la SAS, qui représente aujourd'hui quasiment la totalité des créations d'entreprises, c'est la moitié des sociétés de plus de 500 salariés, il y a même seize sociétés de plus de 10 000 salariés qui sont en SAS, c'est-à-dire quasiment sans aucune contrainte, sans aucun encadrement du conseil d'administration, et qui passent au travers de toutes ces nouvelles réglementations proposées dans la loi Pacte. C'est ce que j'appelle une fuite statutaire, un paradis statutaire.

Dernière fuite à laquelle on peut et on doit s'attaquer : la fuite juridique. Cela a été vu avec le Rana Plaza, c'est la possibilité, à travers des cascades de sous-traitants pour des grands groupes, de fuir leurs responsabilités. C'est pourquoi a été développé le devoir de vigilance, le devoir de faire remonter cette responsabilité à la tête des organisations.

Enfin, à mon avis, dernier combat et j'en finirai ici : le fait de modifier, de réformer la comptabilité pour qu'elle intègre les objectifs sociaux et environnementaux, c'est pour moi, avec la question de l'entreprise, la révolution des décennies à venir.

Je vous remercie.

*[Applaudissements]*

### Enjeux et motivations, points et contre-points

Mme Camille DORIVAL

Merci, Jean-Baptiste.

Je vais demander aux participants de la table ronde de me rejoindre sur scène, s'il vous plaît.

Ce débat s'inscrit dans un contexte où, de plus en plus, les entreprises, face aux diverses crises que nous traversons, crise économique, sociale, sociétale, environnementale, sanitaire, sont appelées à faire preuve d'une responsabilité sociale, sociétale et environnementale pour contribuer aux transitions dont nous avons besoin pour faire face à ces crises.

En 2014, comme vous le savez, la loi Hamon sur l'ESS avait délimité le champ de l'économie sociale et solidaire en y incluant bien sûr les coopératives, les mutuelles, associations et fondations qui en ont toujours fait partie et qui, par nature, ont une gouvernance démocratique et une absence de lucrativité. Mais elle y a inclut aussi ce qu'elle a appelé les entreprises sociales qui sont, elles, définies par une gouvernance partagée, une lucrativité limitée et la recherche d'une certaine forme d'utilité sociale et environnementale.

Et puis, deuxième étape, en 2019, la loi Pacte dont vous a parlé Jean-Baptiste Barfety à l'instant, s'intéressait à un champ plus large d'entreprises et définissait à la fois l'entreprise à mission et invitait les entreprises qui le souhaitaient à se doter d'une raison d'être.

Et puis, depuis des années, des entreprises s'engagent également dans des démarches de responsabilité sociale et sociétale, avec plus ou moins de sincérité, peut-être un peu plus aujourd'hui qu'hier, mais en tout cas, cela a pu donner lieu à certains comportements qu'on a pu qualifier de greenwashing ou de social washing, qui étaient destinés à donner une bonne image de la marque, sans pour autant que les engagements qui étaient derrière cette image soient vraiment à la hauteur des enjeux.

On a là tout un panel de dispositifs qui vont, au moins en théorie, dans le même sens. Pour y voir plus clair sur ces différentes notions, pour en débattre, on a réuni six intervenants que je vais vous présenter rapidement :

- Valérie Pilcer, consultante en gouvernance et en RSE au cabinet Pilcer & Associés. Vous êtes aussi autrice d'un livre « *Gouvernance responsable et société digitale* » qui est paru en 2020. Vous êtes par ailleurs présidente d'une start-up de l'ESS qui s'appelle My Happy Days.
- Anne-Marie Harster, administratrice déléguée à la MGEN, chargée de la RSE. Vous êtes par ailleurs présidente de l'association Solidarité laïque.
- Lilâ Le Bas, chargée de mission à la direction de l'engagement de la Macif et d'Aéma Groupe.
- Benoît Petit, directeur général d'Inter Invest.
- Antoine Cadi, directeur recherche et innovation à la CDC Biodiversité qui est une des filiales du groupe Caisse des dépôts.
- Jean-Louis Cabrespines, ancien président du CNCRES, le Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale et solidaire qui n'existe plus puisqu'il a été fusionné avec ESS France, mais qui représentait à l'époque les structures de l'ESS. Vous êtes aussi, Jean-Louis, ancien membre du CESE et toujours engagé dans l'ESS, puisque vous présidez notamment une association qui s'appelle Traces de Vies et dont je ne peux pas m'empêcher de parler, parce que j'aime beaucoup cette association qui accompagne les personnes en fin de vie et les enfants malades en leur proposant d'écrire un livre, un récit qui sera publié pour leur permettre de laisser une trace.

Pour débiter cette table ronde, je vais donner la parole d'abord à Valérie Pilcer, consultante, qui va nous aider à y voir plus clair sur les différentes notions que nous allons aborder, notamment les notions de RSE, d'entreprises à mission et de raison d'être que l'on a un petit peu évoquées avec Jean-Baptiste Barfety, et puis sur les réglementations qui sont liées à ces différentes notions.

Mme Valérie PILCER

Bonjour à tous.

C'est un peu un défi pour moi de vous décrire toutes les évolutions réglementaires en quelques minutes compte tenu du fait qu'on a un historique très profond, puisque la RSE, ce n'est pas récent, ce sont des réglementations qui ont commencé à émerger depuis les années 2000, il y a à la fois des choses qui se passent en France et en Europe, on va le voir avec une petite frise chronologique ; et aussi ces réglementations sont en cours d'écriture et vont donc impacter toutes les entreprises dans les années à venir, puisqu'il y a encore beaucoup de choses à venir. Je vais particulièrement vous parler des nouveaux risques générés par ces réglementations.

Si l'on commence par une très rapide frise chronologique, ces réglementations ont commencé en 2001. Ensuite, il y a eu la loi Grenelle de l'environnement, une partie se passe en France et une autre partie se passe en Europe avec généralement des allers-retours. Ce qu'il faut noter, c'est que c'est souvent le droit français qui a inspiré le droit européen. La France en effet, a souvent été un précurseur en matière de RSE. De ce fait, on a vu naître la loi Pacte récemment aussi, qui est un exemple, mais cela dit, aujourd'hui, la balle est un peu dans le camp européen avec le Pacte vert européen et trois grandes réglementations qui sont en cours d'élaboration : Disclosure, Taxonomie et Benchmark, j'y reviendrai par la suite.

Je ne m'attarderai pas sur ce fameux escalier dont a parlé M. Barfety, mais simplement deux mots sur l'obligation qu'ont les sociétés de mettre en place ces différentes recommandations réglementaires. Évidemment, le Code civil est obligatoire. La raison d'être est une incitation, mais ce qu'il faut voir, c'est que même si ce n'est pas inscrit dans les statuts, quand on déclare une raison d'être, il faut pouvoir mettre des moyens en face. Il n'y a pas de raison d'être sans moyens. Toutes les entreprises qui s'engagent dans ce chemin, même si ce n'est pas statutaire, doivent prouver qu'elles ont mis en face un budget et des moyens. La troisième marche, qui est un peu avant-gardiste, est l'entreprise à mission qui, elle, est une décision vraiment à prendre dans l'entreprise et qui entraîne des contraintes dont je suis sûre qu'on reparlera par la suite.

Quand on parle de la pyramide réglementaire que nous avons aujourd'hui, tout part d'une impulsion au niveau mondial, des objectifs du millénaire pour le développement à horizon 2030. Ces objectifs sont très généraux. Ils ont des éléments propres à protéger l'humanité, à assurer la paix, la prospérité et à préserver la planète. De ces objectifs, on a décliné les dix-sept objectifs de développement durable qui sont en fait l'agenda de 2030 et qui ont été adoptés au sommet des Nations-unies sur le développement durable, en septembre 2015, par 193 pays. C'est très structurant. La plupart des entreprises qui se sont inscrites dans cette démarche ont structuré cette démarche autour de la définition des objectifs de développement durable qui leur correspondaient le plus.

Le deuxième échelon est la déclaration de performance extra financière. Aujourd'hui, ces déclarations sont déjà en vigueur. Elles sont obligatoires pour la plupart des entreprises.

On parle plutôt d'étendre le périmètre d'application de cette réglementation, notamment de passer de 500 salariés à 250 salariés, d'aligner les engagements que doit prendre une société cotée, une société non cotée, et d'essayer d'étendre ces réglementations aux entreprises qui ne sont pas forcément situées en Europe. Ce sont les évolutions en cours.

Ce qu'il faut voir, c'est que la plupart des entreprises sont concernées dès lors qu'elles sont aussi investisseurs. À partir du moment où elles ont une trésorerie excédentaire, qu'elles doivent investir ou bien qu'elles sont emprunteurs, donc qu'elles doivent émettre de la dette, elles vont être soumises à dire ce qu'elles font en matière de RSE.

Nous allons ensuite passer à l'étage suivant : le Pacte vert européen.

L'Europe, pour sa part, a souhaité mobiliser les flux financiers à la réalisation de ses objectifs de développement durable et donc aligner l'économie européenne sur les objectifs de l'accord de Paris sur le climat. Pour cela, il y a eu détermination de dix axes du Pacte vert européen. Je ne vais pas les balayer, mais je les ai illustrés, pour que vous voyiez que cela concerne tous les types d'investissements : infrastructures, conseil, indices, obligations. Bref. Cela couvre tout le périmètre d'investissement. C'est très important.

Une fois qu'on a mis en place cette fameuse orientation des flux, des réglementations vont en découler.

La réglementation Taxonomie : il s'agit d'un outil de classification des activités durables sur le plan environnemental. Il s'agit d'éviter la suspicion d'écoblanchiment, de préciser ce qui va être finalement écoresponsable. Pour cela, une nouvelle méthodologie a été suggérée à partir de six objectifs environnementaux. On ne peut considérer qu'une entreprise va être favorable ou qu'un investissement va être favorable et écoresponsable que s'il adresse un des objectifs, mais sans nuire aux cinq autres. Il y a une idée d'équilibre entre les différents objectifs.

La réglementation Disclosure (transparence) va prendre en compte les risques induits par les différents investissements, notamment les incidences négatives et les risques de durabilité. Ce sont des notions nouvelles, avec une approche par les risques qui est très structurante de ces réglementations.

La réglementation Benchmark est plus destinée aux fonds d'investissement pour avoir des référentiels ESG qui soient normés.

Le dernier étage de la fusée, c'est ce qui nous attend et c'est ce qui est en train d'être mis en place : c'est la déclinaison, finalement, de toutes ces nouvelles directives dans les réglementations sectorielles, que ce soit Solvency II, les directives de distribution MiFID, UCITS, ainsi que toutes les normes comptables IFRS qui vont également être obligées de passer au crible les éléments extra financiers.

Cette réglementation, on peut dire qu'elle crée finalement de nouveaux risques. Pourquoi ? Parce qu'aujourd'hui, on est encore dans une réglementation qui a paru comme obligatoire, la réglementation Taxonomie, mais sans qu'on donne le mode d'emploi. En fait, l'Europe a décidé de la rendre obligatoire avant de publier le mode d'emploi. Il y a une large marge d'interprétation pour les entreprises sur la manière dont elles peuvent le faire.

Deuxièmement, le règlement Transparence lui aussi, qui est déjà en vigueur depuis le mois de mars, laisse un flou artistique, chaque Asset Manager, chaque gérant d'actifs peut déterminer ses propres critères et évaluer ses propres risques, donc faire lui-même sa quantification.

Enfin, cela ne vous a pas échappé, il y a de multiples labels nationaux sur l'ISR, là aussi, on peut choisir son label et ce n'est pas toujours les mêmes critères.

Bien sûr, en France, l'Autorité des marchés financiers s'y est quand même intéressée et a déjà publié sa doctrine anti-greenwashing. Notamment, il a été souligné, et cela vient compléter cette idée de flou artistique, qu'il y a de nombreuses notions, comme les notions d'impact ou les notions d'anti-greenwashing, qui sont un peu floues, mal définies. Il y a une recommandation de bien définir de quoi l'on parle.

Je voudrais citer un exemple qu'a cité l'AMF. Si vous choisissez par exemple d'exclure les armes anti-munitions, l'AMF considère que vous ne pouvez pas vous recommander d'être éthique par le simple fait de faire cela, parce que c'est un peu la base. Ne faire que la base ne donne pas la possibilité de promouvoir une démarche éthique ; il faut aller plus loin. Il y a une question de matérialité qui est apparue dans l'application de ces différentes réglementations.

Les risques sont liés aux réglementations sur la protection de la clientèle. On va surtout les voir comme risques de réputation, notamment lorsqu'on n'a pas une communication claire et non trompeuse sur les éléments financiers. Dans ce cas, on va tomber sous le coup de toutes les réglementations sur la protection de la clientèle, avec des amendes très importantes.

Je vous dirai quelques mots sur DWS qui a été un vrai électrochoc, en août, pour les gestionnaires d'actifs. C'est assez intéressant parce qu'on voit vraiment que le régulateur va s'immiscer et regarder exactement comment sont prises ces réglementations. Il va falloir faire très attention à ce qu'on dit.

DWS est le deuxième gérant d'actifs européen, c'est une filiale de Deutsche Bank, son ancienne responsable de l'investissement durable l'a dénoncé comme étant un peu trompeur dans son approche de la RSE. Dans les faits, ils avaient déclaré quasiment 50 % de leurs encours (459 milliards d'euros) en actifs dits ESG (éligibles à l'investissement socialement responsable). Après une revue en fin juin 2021, il y aurait seulement 70 milliards au regard des directives de la réglementation Transparence. Bien sûr, ils nient

avoir eu volontairement cette approche trompeuse, mais une enquête est en cours avec la SEC. Et puis, bien sûr, la BaFin, le superviseur allemand, s'est aussi saisie du sujet.

On voit qu'il y a effectivement un vrai risque de réputation et un risque financier qui s'est immédiatement traduit par un dévissage du cours. Les risques de sanction sont ceux de la réglementation de protection de la clientèle, par exemple pour l'assurance, il s'agit de 5 % du chiffre d'affaires ou de 5 millions d'euros. Ce sont des montants assez significatifs.

En conclusion, nous sommes vraiment aujourd'hui dans un entre-deux règlementaire, avec une obligation de justifier ses choix en matière de responsabilité sociale et environnementale, et aussi de pouvoir prouver qu'on a mis en face les moyens nécessaires pour pouvoir suivre ces objectifs. C'est un aiguillon formidable pour avancer sur ces sujets et pour réformer ces modes d'entreprendre.

Merci.

*[Applaudissements]*

Mme Camille DORIVAL

Merci beaucoup, Valérie.

Après ces introductions des différents thèmes que nous allons aborder au cours de cette conférence, on va vous présenter les démarches de quatre entreprises différentes qui se sont engagées soit dans une démarche de raison d'être ou dans une démarche d'entreprise à mission, en commençant avec Anne-Marie Harster par l'exemple de la MGEN, MGEN qui est évidemment une mutuelle de santé bien connue, dont le statut est celui d'une entreprise de l'économie sociale et solidaire, à l'utilité sociale incontestable. Pourtant, à la MGEN, vous avez choisi collectivement, et notamment dans le contexte de la crise sanitaire, de vous engager dans un processus participatif qui a abouti à l'été 2021 et qui visait à définir la raison d'être de l'entreprise.

Expliquez-nous pourquoi vous avez fait ce choix, quel était l'objectif de ce choix et comment s'est déroulée votre démarche à la MGEN.

Mme Anne-Marie HARSTER

Merci beaucoup. Bonjour à toutes et à tous. Merci de m'avoir proposé d'intervenir. Ce sera de manière très pragmatique, à la fois sur la raison pour laquelle la MGEN s'est engagée dans cette démarche et sur la méthode pour y arriver.

Comme beaucoup, la question de la raison d'être pour nous n'était pas une question fondamentale au départ. Nous avons une raison d'être, elle est plutôt définie dans nos statuts, nous pensons savoir pourquoi nous sommes là. Mutuelle complémentaire santé mais beaucoup prévoyance aussi, nous sommes nés de la prévoyance ; nous avons également une activité sanitaire et médico-sociale, une activité assez importante au

bénéfice de nos adhérents, notamment l'activité sanitaire et médico-sociale qui apporte une valeur ajoutée à la société tout entière.

Nous n'avons jamais ressenti le besoin d'affirmer une raison d'être, elle était pour nous naturelle. Pourtant, dans la période qu'a été la crise sanitaire, on a ressenti un besoin, à un moment donné, de s'exprimer. C'est le président de la MGEN, Roland Berthilier, qui nous a conviés à quelques-uns en nous disant : je pense que nous avons un message à porter, nous avons à expliquer, peut-être à réexpliquer en quoi ce que nous faisons peut apporter des réponses et des solutions, notamment dans cette crise. Le constat que nous avons fait est que ce travail de formulation de notre utilité sociétale, c'était quelque part répondre à la question : quelle est notre raison d'être ? C'était réaffirmer la raison pour laquelle nous sommes là aujourd'hui et ce que nous souhaitons apporter.

Nous avons décidé d'appuyer cette démarche sur laquelle on avait également interrogé un panel d'adhérents au cours de l'été 2020, pour leur demander quelle pouvait être la raison d'être, pour eux, et en quoi il était important que la MGEN existe. C'est assez amusant d'ailleurs de constater qu'ils nous ont vraiment ramenés d'entrée de jeu sur notre métier de base : les prestations en santé, la complémentaire, les prestations en prévoyance. Cela nous a amenés à nous centrer beaucoup aussi sur tout ce qui est services et accompagnement des personnes, vraiment notre métier de base.

Ensuite, nous nous sommes dit que nous avons là une opportunité d'embarquer toutes les parties prenantes de la MGEN qui s'étaient déjà mobilisées autour de notre projet stratégique un peu avant, pour réfléchir ensemble et peut-être pour réactualiser notre logiciel, pour nous redire comment, dans la période qui est la nôtre, au vu de notre histoire, mais aussi en nous projetant dans le futur, nous voyions notre valeur ajoutée, notre utilité sociétale.

Peut-être un petit point aussi qui semblait intéressant : et la RSE dans tout cela ? Nous nous sommes engagés dans les années 2011-2012 dans une politique de RSE très large qui couvrait l'ensemble du spectre des activités et des enjeux de la RSE et nous venions de faire un exercice de meilleure insertion, de meilleure inclusion de la RSE dans notre projet stratégique d'entreprise. On est en train de commencer à exprimer nos objectifs de performance RSE en les liant à nos objectifs stratégiques, de manière à pouvoir avancer plus vite.

Nous avons ainsi construit une méthode qui devait permettre de rassembler, de partager un message commun. On a voulu associer toutes nos parties prenantes, à la fois en interne, évidemment, nous sommes d'économie sociale et solidaire, donc nos élus, l'équipe salariée. Et puis nous avons dans un deuxième temps associé également des partenaires ; il n'y a peut-être pas le hasard, mais c'est souvent des partenaires de l'économie sociale et solidaire. Et puis nos adhérents pour les impliquer dans la démarche.

Nous pensions aussi que le résultat de ce travail nous permettrait d'orienter nos choix en matière de RSE. Cela a été aussi une motivation forte. Nous sommes également membres

du groupe VYV, que nous avons créé avec notamment Harmonie Mutuelle, et ce groupe a défini une politique de développement durable qui intègre l'ensemble des dix-sept EDD. La question qui est toujours posée est de savoir par quoi on commence, comment on priorise, comment on peut s'y prendre pour commencer, quels sont les sujets qu'on veut traiter. Et justement, cet exercice de la raison d'être, à notre avis, allait nous permettre de nous recentrer, de nous focaliser sur ce qui fait vraiment l'essence de notre valeur ajoutée sociétale.

On a mené cet exercice en différentes phases, pendant presque une année (je pourrai revenir, si vous le souhaitez, sur les détails de la méthode), en interrogeant toute la communauté MGEN, dans un premier temps, au travers de mots, on leur a demandé de nous donner des mots pour dire comment ils voyaient la valeur ajoutée de la MGEN. À partir de là, avec une communauté de 150 pionniers qui étaient des volontaires à tous les étages de la MGEN, au niveau local, territorial, national, que ce soit des salariés ou des élus, nous avons identifié ce qu'on a appelé des ingrédients de raison d'être et nous avons repris tous ces ingrédients, un peu comme une recette de cuisine, pour formaliser trois expressions de la raison d'être sur laquelle nous avons ensuite interrogé.

Évidemment, c'est tout un travail qui a été accompagné par nos instances, le conseil d'administration, les instances régionales, les instances départementales, et qui nous a amenés à faire un choix en termes de formulation ; choix qui redit ce que nous sommes fondamentalement, mais aussi qui nous inscrit dans les enjeux sociétaux actuels.

Il y a notamment - je terminerai là-dessus pour ne pas être longue - la réaffirmation de notre engagement pour le progrès social et la santé de tous. Mutuelle santé, oui, c'est ce qui fonde notre objet. On a insisté sur la notion de collectif mutualiste au service de l'intérêt général, à la fois parce que nous sommes aussi une mutuelle de fonctionnaires à l'origine et que c'était important de rappeler notre attachement et notre combat pour l'intérêt général et le service public, mais c'était aussi cette notion peut-être nouvelle qui a paru dans la raison d'être, ce collectif entre les salariés, les militants, les élus qui représentent les adhérents et qui sont, je pense que c'est apparu tout à fait clairement, la mise en œuvre d'un levier de la RSE qui est le fait de dire que le mode même d'organisation et notre vie démocratique nous permettent d'associer nos parties prenantes en permanence, mais que là, on l'a élargi au cercle des salariés.

Je vais peut-être m'arrêter là.

Mme Camille DORIVAL

Merci beaucoup.

Deuxième exemple qui est assez proche, celui de la Macif avec Lilâ Le Bas. Macif également mutuelle, mais une mutuelle d'assurance qui fait aussi partie de l'ESS évidemment et qui, comme la MGEN, a choisi d'engager une démarche pour définir non seulement sa raison d'être, mais vous avez eu une démarche assez originale dans laquelle vous avez aussi

réfléchi à une raison de dire et à une raison de faire de la Macif. Racontez-nous comment cela s'est déroulé.

### Mme Lilâ LE BAS

Bonjour à toutes et tous. Merci pour cette petite introduction et tous les échanges que nous avons déjà eus ensemble aujourd'hui.

Peut-être, pour rebondir déjà et pour expliciter la démarche de la Macif, on le voit, les entreprises, effectivement, sont amenées à se questionner, depuis maintenant quelques années, de plus en plus fortement quant à leurs missions, leur place dans la société et leurs actions. Avec son tempérament pionnier, la Macif a voulu se saisir de cette opportunité pour définir sa raison d'être, sa raison de dire et sa raison de faire, comme vous l'avez dit, puisque pour nous, il était important de penser les trois ensemble qui sont intimement liés au risque, sinon de passer à côté du sujet.

Le tempérament pionnier de la Macif est évidemment lié à son histoire, elle a été créée par Jacques Vandier, un assureur humaniste qui voulait ouvrir une assurance au plus grand nombre, au juste prix ; cette volonté d'avoir aussi ce coup d'avance qui se traduit par les différentes consultations que nous avons menées, l'association de nos parties prenantes ; dans le monde mutualiste et dans l'ESS en général, on parle beaucoup d'une personne, une voix.

Cela se concrétise évidemment par les élections, le modèle de gouvernance démocratique de la Macif qui a d'ailleurs renouvelé ses élus récemment avec une participation à ces élections en hausse, ce qui est à mon avis particulièrement significatif dans le contexte que l'on connaît aujourd'hui, mais qui n'est peut-être pas anodin avec les démarches que l'on a déployées et mises en œuvre ces dernières années, puisque cela fait suite justement à la grande consultation que nous avons organisée pour définir notre raison d'être.

Cette consultation a eu lieu en 2019. L'objectif était d'écouter la voix, de donner la parole à nos sociétaires, à nos délégués, à nos collaborateurs, puisque convaincus qu'ils étaient les plus à même de définir qui nous sommes et les promesses que nous devons mettre en œuvre dans la société. Cette consultation a duré huit semaines, elle a associé 15 000 personnes, elle a donné lieu à plus de 74 000 contributions, ce qui est un vrai succès. Cela montre véritablement que quand on donne la parole, quand on crée des temps d'échange avec nos parties prenantes, ils s'en saisissent pleinement. Quand on crée des cadres pour leur permettre d'échanger, de commenter, de contribuer, de partager, ils s'en saisissent. C'est notre ADN mutualiste. C'est une modernité très forte et cela répond aussi à des attentes très fortes.

Cette consultation a donc été importante. Une démarche véritablement atypique, de bout en bout, puisqu'au-delà de la consultation, au-delà de permettre à nos parties prenantes de s'exprimer, ils ont aussi été associés à la formulation de cette raison d'être, à la fois sur comment on allait porter le message, comment on allait le formuler, comment toutes ces

voix qui s'étaient exprimées allaient prendre sens dans une phrase qui est notre raison d'être. Chacun a pu participer en toute liberté et en toute autonomie à cette consultation pour démontrer toute l'actualité de notre modèle mutualiste.

Notre raison d'être aujourd'hui, c'est protéger le présent et permettre l'avenir pour nous tous et les générations futures. Cette raison d'être se décline en promesses à destination de la société, de nos collaborateurs, de nos élus, pour pouvoir aussi se décliner concrètement. C'est pour cette raison que l'on a fait le choix, après cette consultation, après avoir donné la parole, de pouvoir écrire un manifeste qui permet d'illustrer cette consultation, mais aussi de rendre justice à la multiplicité des expressions et des paroles données tout au long de cette consultation. Un manifeste qui formalise ces promesses vis-à-vis de nos différentes parties prenantes, mais qui est aussi associé à un petit dictionnaire, le « petit dictionnaire moderne, amusé, sincère et amoureux du mutualisme », c'est son titre, pour rendre hommage à l'ensemble des voix qui se sont exprimées, pour que chacune de nos parties prenantes puisse s'y retrouver, et pour permettre de faire le lien continuellement entre les contributions et les promesses qui ont été formulées par la suite et qui ont été écrites dans ce petit fascicule ; à la fois un manifeste et un petit dictionnaire pour permettre de valoriser et de donner tout son écho à cette grande consultation qui est aujourd'hui une vraie boussole ; cela a été dit tout à l'heure en introduction, il faut que les raisons d'être servent de cap aussi pour les entreprises.

C'est ce qui m'amène au deuxième volet, au volet de la raison de faire.

Cette consultation, cette raison d'être est une boussole pour la Macif pour agir au quotidien et pour déployer son plan stratégique dans l'ensemble de ses métiers, à destination de l'ensemble de ses parties prenantes. Il y a véritablement cette ambition de se servir de cette consultation, de ce temps d'échange pour structurer nos actions au quotidien et surtout dans la durée, inscrire cette dynamique collective dans la durée, dans nos métiers et dans nos relations avec nos sociétaires.

Une fois qu'on a formulé cette raison d'être, une fois qu'on s'est doté d'un plan d'action pour l'appliquer au quotidien, il faut évidemment aussi pouvoir la dire. C'est notre raison de dire : comment on l'a fait savoir et comment elle se transmet, elle se comprend aussi dans notre communication. C'est les travaux qui sont encore en cours, mais qui vont donner lieu à une seconde consultation pour, encore une fois, associer nos parties prenantes pour qu'ils puissent nous dire comment, pour eux, la Macif doit exprimer cette raison d'être.

En partant de ce qui avait déjà été créé, à travers une Civic Tech, on a demandé à nos parties prenantes, à nos sociétaires, délégués et collaborateurs de donner des mots, de s'exprimer, de voter sur la manière dont la Macif doit exprimer ses valeurs, ses ambitions qu'elle s'est fixées à travers sa raison d'être. On a associé à cette Civic Tech une analyse évidemment humaine de l'ensemble des contributions, mais aussi l'intelligence artificielle pour pouvoir déceler, cibler les points forts, les points saillants qui en ressortaient.

On a déjà voulu illustrer cette raison de dire avec un projet audacieux, ambitieux, que j'espère nombre d'entre vous ont déjà eu l'occasion de regarder sur les réseaux sociaux. La Macif a décidé de réaliser une campagne de caméra cachée, c'est-à-dire qu'en janvier dernier, en janvier 2021, les collaborateurs, les parties prenantes ont été invités à assister à une réunion pour leur présenter notre nouvelle campagne de communication ; évidemment, c'était une fausse campagne de communication qui leur était présentée, à l'opposé des valeurs, à l'opposé du quotidien et de l'action de nos délégués et de nos collaborateurs. Grâce à un formidable acteur, Jean-Michel Hua, qui a présenté cette fausse campagne, on a pu déceler des réponses très sincères, très fortes, qui montrent avec émotion l'attachement de nos parties prenantes aux valeurs de la Macif, la manière aussi dont elles se concrétisent au quotidien avec nos sociétaires. Cela a permis de donner la parole sans filtre, sans fard aux parties prenantes pour qu'ils s'expriment, de mettre de côté la Macif pour que ceux qui en parlent, ce soit ces parties prenantes directement avec leurs mots, avec leur voix, avec leur émotion.

Je ne doute pas que si vous l'avez vue ou si vous allez la voir, vous serez aussi émus au moment de la révélation, de voir les réactions de toutes nos parties prenantes qui sont soulagées de se rendre compte que la Macif n'a pas changé, n'a pas pris un cap à l'opposé de ses valeurs, mais au contraire, y est bien fidèle et souhaite, à travers ces différents dispositifs, les mettre en lumière, les mettre en avant et les faire vivre, les faire entendre.

C'est là toute l'ambition de permettre, à travers ces différents dispositifs, de donner un discours vrai qui permet de démontrer ce que l'on fait au quotidien. Dans tous les débats qui animent aujourd'hui l'ESS, les entreprises à mission, notre objectif était, en cohérence avec notre modèle mutualiste, de démontrer par la preuve qui on était, ce qu'on faisait depuis soixante ans et d'illustrer notre ADN mutualiste et sa concrétisation au quotidien.

Mme Camille DORIVAL

Merci beaucoup, Lilâ. C'est en effet une campagne qui a eu un très gros succès sur les réseaux sociaux et que l'on vous invite à regarder.

Notre troisième exemple n'est pas une structure de l'ESS, c'est avec Benoît Petit, l'exemple d'une société de financement et d'investissement. Vous intervenez en France et en outre-mer, vous êtes une entreprise familiale d'à peu près 150 salariés qui a été créée il y a trente ans, et vous, vous avez engagé il y a quelque temps une démarche RSE avec le souhait de progresser sur plusieurs sujets, notamment la question de la gouvernance, de la parité, de votre impact environnemental, etc.

N'est-ce pas un choix qui peut paraître *a priori* étonnant de la part d'une société d'investissement et qu'est-ce qui vous a mené à engager ces démarches ?

M. Benoît PETIT

Bonjour à toutes et à tous.

Nous sommes en effet une société familiale et indépendante et je pense que c'est important de le souligner, puisque cela change beaucoup de choses par rapport à des sociétés cotées ou des grands groupes, puisqu'on est déjà sur un temps long ; il y a eu un changement générationnel entre mon père et moi et c'était le bon moment de se poser des questions sur la société et sur ce qu'on voulait en faire.

Je crois que tout à l'heure en introduction, on a évoqué des choses qui peuvent nous faire réfléchir. Ce qui est important pour nous en tant que société familiale, finalement, c'est la société, assez bizarrement, et pas forcément ses actionnaires, puisque les actionnaires vont être amenés à évoluer au cours du temps, ce seront certainement les actionnaires de la famille, mais on souhaite avant tout que ce soit la société qui soit forte et qui puisse continuer à se développer.

On a parlé tout à l'heure d'une notion qui était intéressante, on a opposé profits et raison d'être. Nous pensons un peu le contraire. Nous pensons qu'on peut associer les deux et que finalement, le gros mot dans cette histoire, n'est pas forcément le profit, mais plutôt le dividende qui change beaucoup de choses. À partir du moment où les profits restent dans une entreprise, ces profits peuvent être réemployés pour faire des choses bien et on a besoin de profits. On en a besoin pour embaucher. On en a besoin pour faire progresser les salaires. On en a besoin pour investir. On en a besoin pour faire beaucoup de choses.

La réflexion qu'on a eue avec mon père et avec notre conseil d'administration, était de se demander comment on pouvait lancer une démarche qui va protéger l'entreprise et lui permettre d'être pérenne dans le temps et pas forcément servir à terme à des actionnaires qui ne seront pas ceux qu'on a choisis et qui aimeraient dépecer ce bien commun. La réflexion, à la base, est celle-là.

Dans une société de 150 personnes, on n'a pas les moyens d'un grand groupe. J'ai la chance d'avoir connu les deux mondes, puisque j'ai travaillé pendant quinze ans dans un grand groupe bancaire, on n'a pas forcément les moyens pour le faire tout seul. La stratégie qu'on a eue était une stratégie d'accompagnement. On a engagé une démarche RSE en milieu d'année, elle n'est pas tout à fait aboutie ; le premier objectif de cette mission RSE sera bien entendu de définir une raison d'être qui traversera les générations, je l'espère, et qui fera en sorte que cette charte familiale qui se traduira dans le RSE perdurera à travers le temps.

Une fois qu'on a dit cela, la démarche est assez intéressante pour une société de notre taille qui reste une ETI : cela permet de donner un cadre, de donner une structure, de mettre des mots sur ce qu'on fait à différents niveaux. On a dit qu'on était une société de financement, il est très important de le comprendre parce qu'on est une société de financement à capitaux privés, on n'est pas une banque, on n'a pas de dépôts, aussi quand on finance des entrepreneurs, puisque notre vocation est de financer des entrepreneurs et des PME, on le fait sur fonds propres. C'est le sens qu'on avait de la banque il y a encore des centaines d'années, c'est-à-dire qu'on analyse des dossiers d'entrepreneurs en se

disant qu'on leur prête notre argent. S'il y a un défaut, c'est un défaut qui va venir impacter « l'actionnariat familial », même s'il reste dans la société.

C'était donc très important de se dire qu'au-delà de ces activités qui sont des activités de comptes propres, on a des activités investisseurs, on monte des fonds d'investissement là où il y a des investisseurs, mais nous voulions engager nos parties prenantes, c'est-à-dire les sociétés qu'on finance, que ce soit des sociétés en outre-mer ou des sociétés en métropole, pour leur faire prendre conscience qu'il y avait dans la façon de conduire leurs entreprises une forme de responsabilité à avoir.

La RSE c'est pour nous, mais aussi pour les sociétés qu'on vient financer, que ce soit en comptes propres ou pour le compte d'investisseurs. D'ailleurs, ce qui est assez intéressant, c'est de voir que dans le monde de l'investissement, on parlait tout à l'heure de Start-up Nation, les fonds d'investissement ont aussi un grand rôle à jouer. On est quand même les bailleurs de fonds, ceux qui apportent de l'argent à ces entreprises pour se développer. On a donc une position très forte et assez dominante pour pouvoir imposer des critères RSE à l'ensemble des entreprises qu'on vient financer. Apporter une méthode, apporter une structure et faire participer nos parties prenantes : c'était le premier objectif.

Le deuxième objectif est une volonté d'engagement, en particulier d'engagement des collaborateurs dans cette démarche. On est un petit groupe, il a donc été assez facile d'embarquer à la fois les directeurs de service et même l'ensemble des salariés dans cette démarche. C'est quelque chose qui a été assez réussi. On me faisait remarquer très récemment qu'il y avait eu une très bonne adhésion des équipes à cette démarche, elles s'inscrivent dans ce projet qui est porté par la direction et le conseil d'administration. Et puis, il y a une volonté aussi de communiquer. On pourrait penser que ce n'est pas très sain de communiquer autour de ces démarches RSE ; on pense au contraire que ça l'est, puisque plus de personnes écouteront ce type de message, même si dans les faits cela peut nous bénéficier un peu à la marge, on pense que cela va dans le bon sens de pouvoir faire savoir, d'éduquer, de pouvoir communiquer autour de ces sujets.

Pour une entreprise indépendante, familiale, le RSE nous permet de traverser le temps et de s'inscrire dans la durée.

Mme Camille DORIVAL

Il y a une notion d'utilité sociale et environnementale dans vos critères de choix d'investissement, par exemple ?

M. Benoît PETIT

Oui, tout à fait. On y vient d'ailleurs. On doit communiquer en ce sens auprès de nos investisseurs. Pour ce qui est de la société de gestion, c'est fait, et on va commencer à regarder dans nos projets de société qu'on finance si les critères environnementaux, de gouvernance, etc. sont respectés.

Pour nous-mêmes aussi, ce sont des outils intéressants. On s'aperçoit qu'on n'est pas forcément au niveau sur tous les sujets. Quand on commence une démarche RSE, on prend une photographie de là où l'on en est sur un certain nombre de critères ; je reviens sur la méthode qui permet de définir des KPI, excusez-moi pour l'anglicisme, sur un certain nombre de sujets. L'objectif est de mesurer l'évolution au cours du temps. Si je prends notre propre gouvernance aujourd'hui au niveau du comité de direction, en termes de parité, par exemple, on a des efforts à faire et la démarche RSE peut nous permettre de tracer une trajectoire, certes forcée, mais bénéfique à terme.

### Mme Camille DORIVAL

Merci beaucoup.

Notre quatrième exemple est celui d'une entreprise publique, la CDC Biodiversité, une filiale assez méconnue de la CDC. Vous allez déjà nous expliquer de quoi il s'agit. En gros, l'idée de la CDC Biodiversité, c'est de faire émerger des solutions économiques qui permettent de préserver la biodiversité. *A priori*, l'utilité sociale, environnementale, la raison d'être est au cœur même de vos activités. Pourtant, vous avez choisi de mener une démarche pour devenir une entreprise à mission. Expliquez-nous ce choix et où vous en êtes dans cette démarche.

### M. Antoine CADI

Avec plaisir. Bonjour à tous.

Peut-être un mot sur la biodiversité, le contexte, savoir d'où l'on parle.

La biodiversité, c'est la vie, ce sont les espèces animales, végétales, les champignons, etc., les écosystèmes. Cela va de l'ADN à cet ensemble écosystémique complexe qui se porte mal. On en parle beaucoup, on en a parlé au moment de la COP15, il y a un mois, on en a parlé au moment de la COP26 ces quinze derniers jours. La biodiversité est un enjeu central en général pour l'humanité et très particulièrement pour l'économie, parce qu'on estime désormais que 50 % de l'économie mondiale repose sur ce qu'on appelle les services gratuits fournis par la nature, la pollinisation, la fertilité des sols, la photosynthèse qui permet d'apporter des réponses aux îlots de chaleur en ville ou de l'oxygène dans l'atmosphère, et j'en passe. Le problème, cela a été évoqué tout à l'heure par Jean-Baptiste, c'est que l'économie ne prend pas du tout cela en considération. Quand on est un groupe comme la Caisse des dépôts, cela nous concerne que d'essayer de dérisquer une partie de l'économie, celle dans laquelle on est engagé et celle que l'on porte, et puis, plus largement, celle à laquelle on essaie de contribuer à l'échelle d'une nation.

Une fois qu'on a fait ce lien assez rapide entre biodiversité, services écosystémiques que j'évoquais rapidement et ce lien entre services écosystémiques et modèles économiques, on se pose la question de savoir comment on doit agir.

La Caisse des dépôts a décidé, il y a treize ans désormais, de créer cette petite filiale que nous sommes, une cinquantaine de personnes, 10 millions d'euros de chiffre d'affaires, uniquement des experts et des personnes très engagées, j'y reviendrai dans un instant, et de se poser la question de savoir comment on peut positionner un véhicule de ce type au niveau national, au carrefour entre les attentes d'un grand groupe, celui de la Caisse des dépôts, et les attentes d'un pays, c'est un peu présomptueux de le dire comme cela, mais en tout cas d'un certain nombre d'acteurs économiques, de collectivités qui ne prennent pas en compte, pas suffisamment en tout cas, la biodiversité.

Nous avons été créés au départ pour répondre à l'impérieuse nécessité d'appliquer la réglementation, d'appliquer la loi, la loi de 1976, une grande loi de protection de la nature votée à l'unanimité à l'Assemblée nationale (cela nous manque un peu désormais). Il y a presque cinquante ans, c'était apparu déjà quelque chose d'extrêmement important et cette loi fixait notamment l'objectif d'éviter, réduire, compenser. Ce n'était pas dit exactement comme cela, mais cela disait quand même quelque chose d'assez simple : si l'on continuait à développer de l'économie, de l'agriculture, de la foresterie, etc., il fallait se préoccuper parallèlement des univers naturels, du fonctionnement de ces écosystèmes. Et puis, on avait aussi quelque chose qui est revenu dans la réglementation ces derniers mois, avec la loi climat résilience votée au mois d'août, autour du zéro artificialisation nette, cette question du changement d'usage des sols.

La Caisse des dépôts, main dans la main avec un certain nombre de services de l'État, notamment du ministère en charge de l'écologie, nous a dit ceci : un de vos premiers objectifs sera d'essayer d'apporter des solutions pour pouvoir réellement appliquer, éviter, réduire, compenser sur le territoire national.

On a développé deux solutions. L'une était d'appliquer la réglementation au fur et à mesure que les entreprises y sont soumises, ou des collectivités locales d'ailleurs, et qu'elles nous sollicitent pour le faire, une solution « à la demande » : mon arrêté préfectoral m'impose tant d'hectares restaurés avec telle cible écosystémique, comment le faire sur la durée, etc. Premier sujet. Deuxième sujet : est-on capable d'anticiper des besoins de restauration sur un territoire et d'anticiper également des besoins de développement économique ? Penser les deux, ce qu'on aurait peut-être dû faire il y a bien longtemps, cela aurait été autrement plus simple que ça ne l'est aujourd'hui. On a développé quelque chose qui est devenu dans la loi de 2016 la loi de reconquête de la biodiversité, les sites naturels de compensation. En clair, on acquiert, on contractualise sur le très long terme un espace dégradé, on le restaure en anticipation sur fonds propres et ensuite, on va pouvoir permettre à des acteurs économiques quels qu'ils soient, publics et privés, d'appliquer la réglementation, mais en le faisant plus rapidement, parce qu'on aura à leur disposition des unités de compensation.

Je précise à cette occasion que chaque étape d'un site naturel de compensation est bien évidemment validée par l'État et ses représentants locaux ou au niveau national, que ce soit en termes d'itinéraire technique, en termes d'équivalence écologique, la durée, le coût, chaque étape est vraiment validée. C'est vraiment des outils tout à fait intéressants.

Puis, au fil du temps, on s'est aperçu que c'était sympathique, mais que cela ne nous permettait de contribuer que très modestement à la prise en compte de la biodiversité au bon niveau. Je reviens sur mon introduction rapide de tout à l'heure. On comprend bien qu'aujourd'hui, biodiversité et climat, c'est quand même deux sujets majeurs dont il va falloir se préoccuper à grande échelle si l'on veut essayer d'éviter un certain nombre de drames à court terme désormais.

On a donc continué à travailler, on a développé un certain nombre de solutions sur la nature en ville, sur la contractualisation des espaces verts, sur tout un tas de sujets, à chaque fois avec ce regard un peu méfiant des acteurs, dont beaucoup des équipes de CDCB sont issues, d'ONG, d'universitaires, de sachants, d'experts de l'écologie qui se demandent ce que la Caisse des dépôts vient faire sur ces sujets, est-ce vraiment une facilitation, n'est-ce pas une forme d'instrumentalisation, de financiarisation, peut-être de droits à détruire ? Il y a eu d'ailleurs, il y a quelques années, un certain nombre de conflits assez forts, alors même que, intrinsèquement, on défend la même chose.

Ces dernières années, on a travaillé sur un outil, le Global Biodiversity Score, qui permet désormais de mesurer l'empreinte biodiversité d'une entreprise, mais également, depuis quelques mois, d'un portefeuille investisseur et d'accompagner les investisseurs, notamment ceux qui sont soumis au décret de l'article 29 de la loi énergie climat, qui impose l'extension du reporting extra financier à la biodiversité dès 2022. On voit que là, il y a vraiment des moteurs qui sont extrêmement intéressants. Et on commence à travailler sur la mesure de l'empreinte biodiversité des collectivités.

Une fois que je vous ai dit tout cela, vous l'avez compris, nous sommes à la fois très engagés, vous nous voyez comme le petit challengeur d'un groupe gigantesque de 500 000 collaborateurs au sein d'un groupe qui va de CDC Habitat à La Poste en passant par la Société forestière, Egis ou nous-mêmes ; une grande disparité d'acteurs qui d'ailleurs, pour certains d'entre eux, sont dans une démarche de définition de raison d'être, un peu plus pour le groupe La Poste. Dans le cadre d'une réflexion sur notre plan de développement, nous nous sommes demandé comment essayer de véritablement assumer et partager, d'abord en interne et puis plus largement avec nos interlocuteurs, clients, partenaires, notre action étant pour partie d'intérêt général, comment on peut partager tout cela avec eux et comment on peut essayer d'avoir une plus grande fusion de ces objectifs.

Dans le cadre de ce plan de développement, on a discuté sur notre modèle économique lui-même. La Caisse s'est inscrite, je pense avec beaucoup d'intelligence - j'ai moi-même

été quelques années en cabinet ministériel, une vingtaine d'années en ONG et en université - dans une approche d'intérêt général, savoir comment aller encore plus loin.

Vous l'avez compris, on s'oriente vers l'acquisition de sols dégradés, on va les restaurer avec un modèle économique ; ce qui est intelligent dans l'histoire, c'est qu'on sort d'un modèle de subventions pour aller vers un modèle qui peut être répliqué et déployé assez largement. Je crois que c'est ce qui nous manque. Un certain nombre d'économistes d'ailleurs nous ont alertés, au moment des deux COP, sur la nécessité qu'il n'y ait pas que des subventions et pas que des fonds publics qui permettent de relever ce double défi.

On a discuté là-dessus et ensuite, on a regardé l'évolution de notre positionnement structurel. C'est le cheminement qu'on est en train de faire, je le dis avec beaucoup d'humilité, j'aurai après-demain un nouvel échange de notre groupe de réflexion interne de société à mission qui implique nos administrateurs, savoir comment on peut faire évoluer notre image.

Pour terminer, je veux dire que l'on s'est fait accompagner par Nuvo Vista qui est bien connu par l'ensemble des acteurs qui travaillent sur ces questions de raison d'être et d'entreprise à mission. Il était nécessaire pour nous d'avoir un regard extérieur et de nous aider à pouvoir faire converger cet engagement fort de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, très fort, parfois même militant, en tout cas à titre individuel ; on a des gens qui sont extrêmement exigeants, attentifs à titre professionnel à l'atteinte des objectifs écologiques que l'on recherche dans les différents contrats qui nous sont confiés ou les différentes missions que l'on porte, et pouvoir aligner cela avec le signal que l'on envoie à des acteurs aussi différents que les financiers du groupe Caisse des dépôts, ou d'ailleurs les différents autres métiers du groupe Caisse des dépôts, ou les acteurs avec lesquels on travaille au quotidien sur les territoires, des collectivités, des conservatoires d'espaces naturels, des associations sur la nature, des bureaux d'études, pour pouvoir essayer d'aligner tout cela et partager l'idée. Je rebondis sur ce que Benoît disait tout à l'heure, nous ne sommes pas tellement attendus sur la question des dividendes, quand Éric Lombard vient nous voir, il nous rappelle que ce qu'il attend de nous, c'est la flottabilité, c'est-à-dire qu'on ne perd pas d'argent, mais par contre, il attend une forte rentabilité en termes d'extra financier. Cela nous va assez bien. En tout cas, cela me va assez bien, et mon président Marc Abadie aussi. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'il nous engage dans cette démarche d'entreprise à mission.

Juste dire que pour nous, c'est en tout cas le moyen de faire converger une cause qui n'est pas suffisante en soi, un engagement de collaborateurs qui est décisif, mais qui, là encore, n'est pas suffisant, et de pouvoir aligner tout cela pour pouvoir croître sans faire planer l'ombre de la finance, du grand capital et cette interprétation qu'il y a par les gens qui sont en charge de la protection de la nature, de sa restauration écologique du territoire, pour pouvoir essayer de démultiplier ce modèle et apporter des solutions le plus possible à l'échelle des challenges qui sont devant nous.

Mme Camille DORIVAL

Merci beaucoup.

Vous avez bien noté que chacune de vos entreprises peut essayer de déterminer son score biodiversité grâce à l'accompagnement de la CDC Biodiversité.

Pour terminer, je vais donner la parole à Jean-Louis Cabrespines que j'ai présenté tout à l'heure, qui a toujours été très engagé dans l'économie sociale et solidaire historique, et qui le reste. Vous venez d'entendre un certain nombre de témoignages divers sur des entreprises issues de l'ESS ou non, qui sont engagées dans des démarches de RSE, de raison d'être ou d'entreprise à mission. Qu'est-ce que vous inspirent, Jean-Louis, ces différents témoignages ?

M. Jean-Louis CABRESPINES

Merci à tous de ce que vous avez dit, parce que c'est très différent, mais c'est intéressant quand on a un regard quasi exclusivement de l'ESS. Je ne vais pas dire que c'est mon ADN, mais cela fait longtemps que j'y vis.

J'en retire un certain nombre de points que j'ai notés, je parlerai surtout de la raison d'être plus que des entreprises à mission. Les entreprises à mission, j'y viendrai après, mais le nombre d'entreprises à mission est relativement restreint ; tout à l'heure, on nous rappelait que c'était 5 à 10 % des entreprises du CAC40, et ce sont généralement des PME.

Mme Camille DORIVAL

Les 10 %, je crois même que c'était ceux qui avaient défini la raison d'être, les entreprises à mission sont encore moins nombreuses.

M. Jean-Louis CABRESPINES

Voilà. Je parlerai plutôt de la raison d'être.

J'ai bien entendu tout ce que vous avez dit et c'est très intéressant parce que cela pose la question suivante : comment, en partant de nos activités professionnelles ou de ce que sont nos entreprises, on arrive à redéfinir les objectifs que nous pouvons nous fixer en tenant compte d'un certain nombre d'éléments qui sont des éléments d'évolution de notre société, parce que c'est exactement cela dont il s'agit : comment on devient plus écologiste, plus respectueux des personnes, plus respectueux de la planète, plus respectueux des relations sociales. Je trouve que c'est intéressant de mettre en place cette raison d'être dans les entreprises.

C'est vrai que quand j'entends, par exemple, que la raison d'être permet de mieux identifier, focaliser ce que fait l'entreprise, en particulier une entreprise de l'ESS, je trouve cela intéressant, même si je pense que c'est inutile. Mais j'y reviendrai pour dire pourquoi.

Ensuite, quand on dit que la raison d'être, c'est aussi la raison de dire et la raison de faire, je trouve cela tout à fait intéressant, et quand on donne la parole aux sociétaires et aux collaborateurs, et là-dessus, dans l'économie sociale, on n'est pas parfait, on voit bien qu'on a ouvert le réseau des parties prenantes. En particulier, je viens du monde associatif, les salariés dans le monde associatif n'ont pas toujours la parole, ils obéissent plutôt aux administrateurs qui, entre nous, ne sont pas toujours compétents. Je suis moi-même administrateur, président d'association, je vois bien que parfois on a des trous. Je trouve cela intéressant que les sociétaires et les collaborateurs puissent avoir été impliqués dans les démarches.

Nous dire que cela permet de démontrer par la preuve, je trouve cela tout à fait intéressant aussi. Souvent, on lit de très beaux textes dans l'économie sociale, mais la mise en pratique est quelquefois un peu compliquée. Je trouve ce que vous avez dit tout à fait intéressant.

Lorsque vous nous parlez de la raison d'être pour que les valeurs de l'entreprise perdurent et qu'on démontre la volonté d'engagement des collaborateurs, une volonté de communiquer, c'est aussi un des éléments importants de la raison d'être. Ce n'est pas simplement des mots, c'est aussi des actes et cela se traduit par une autre manière de se comporter dans l'entreprise.

Tous ces éléments ont fait que j'ai trouvé cela tout à fait intéressant. Il faut regarder cela en comparaison de ce qui se faisait ou de ce qui se fait dans l'économie sociale et solidaire. C'est plutôt l'angle que je voulais choisir.

J'ai bien lu l'article 1833 du Code civil et l'article 176 du Code du commerce qui ont amené tout cela dans le cadre de la loi Pacte. Monsieur Barfety nous disait tout à l'heure que c'était l'ESS qui en était l'inspireur ; on ne peut qu'en être content, sauf qu'à un moment donné, la question qu'on peut se poser est de savoir s'ils ne prennent pas que ce qui est visible dans l'ESS et que les entreprises qui se réclament soit d'une entreprise à mission ou de la raison d'être, ne vont pas jusqu'à l'engagement obligatoire qu'on a dans l'économie sociale et solidaire ? Les statuts, même si Borello dit sans cesse que « le statut ne fait pas la vertu », c'est au moins une contrainte qui nous oblige à être correct et quelquefois, on ne l'est pas suffisamment, mais cela a au moins cet avantage. Il faudrait peut-être que les entreprises traditionnelles aillent jusque-là.

Tout à l'heure, il était dit qu'on ne peut pas opposer les entreprises de l'ESS et les autres entreprises. C'est vrai qu'on ne peut pas les opposer et j'y viendrai, ce sera ma conclusion. Je pense qu'on œuvre tous au développement, au développement économique, au développement social, au développement des territoires, mais en même temps, les finalités sont différentes de l'une à l'autre.

Quant à la question de savoir si une entreprise de l'économie sociale a besoin de se faire reconnaître comme entreprise à mission ou de définir sa raison d'être, j'avoue que je reste interrogatif, même si je pense que c'est une bonne démarche, j'avoue que je reste interrogatif parce que quand je regarde la loi de 2014 et que je regarde les trois premiers articles de la loi de 2014, tout est compris là-dedans : la définition de ce qu'est l'entreprise, la manière de se comporter, le guide des bonnes pratiques qui à mon sens est un des éléments importants de cette loi et qui est complètement occulté. Allez voir une association et demandez-lui si, à l'occasion de son assemblée générale, elle a bien vu avec ses adhérents si les principes de bonnes pratiques votés à l'assemblée générale précédente ont été respectés, où l'on en est et comment on peut avancer, très honnêtement, pour en pratiquer quelques-unes, je peux vous dire que ce n'est pas appliqué. Or, c'est un des éléments qui permettent peut-être d'éviter d'aller rechercher une nouvelle appellation, la raison d'être, parce qu'on a à l'intérieur de l'économie sociale et solidaire les outils pour pouvoir travailler correctement et faire ce genre de choses.

Je ne sais plus qui parlait tout à l'heure de GIE et d'associations à mission, cela me fait frémir. J'avoue que le rapport de Brice Rocher me fait frémir sur ces questions. Demander à une association d'être une association à mission, c'est son ADN, on va redéfinir son ADN ! C'est idiot.

La question que je me pose, je finirai là-dessus puis je ferai une petite conclusion, c'est quels outils on a aujourd'hui pour pouvoir mesurer tout cela ? Je suis très interrogatif sur la mesure d'impact. Très franchement, je ne sais pas si avoir créé un nouvel outil qui est la mesure d'impact pour l'économie sociale et solidaire, est une bonne solution. En plus, on continue à rester dans des outils qui sont rattachés à une autre forme d'économie que celle de l'économie sociale et solidaire. Par conséquent, cette mesure d'impact va nous donner des indications, mais on ne peut pas aujourd'hui demander aux associations ou aux entreprises de l'économie sociale et solidaire de démontrer la validité de leur démarche uniquement en utilisant la mesure d'impact. Je ne sais pas quels autres outils on pourrait mettre en œuvre, en tout cas il y a sans doute une vraie réflexion à mener sur l'évaluation pour pouvoir aller un peu plus loin. Je dirais même qu'il y a un autre aspect qui me gêne beaucoup, c'est que quand on travaille avec les pouvoirs publics, ils sont toujours demandeurs d'innovation. L'innovation, franchement, je ne sais pas ce que c'est aussi. Enfin si, je sais ce que c'est, mais on voit bien que d'un territoire à l'autre, cela peut être extrêmement différent.

Je finirai simplement par une petite phrase que j'ai notée : définir sa raison d'être, n'est-ce pas affirmer son identité et sa relation à notre environnement social et environnemental ? Ne devrions-nous pas la déconnecter des questions statutaires des entreprises et en faire un outil d'évolution de toutes les entreprises dans un environnement où nous devons tous tenir compte du développement pour la préservation de notre planète et des êtres ? Il faut sortir des enjeux de chacun pour aller vers une économie plus harmonieuse.

Je sais que je suis utopiste, mais je continue à le rester.

### Mme Camille DORIVAL

Merci, Jean-Louis. En tout cas, vous ouvrez plein de sujets de débat possibles. Justement, on avait prévu de débattre avec vous tout de suite, puis de débattre de nouveau avec vous un peu plus tard, mais on a déjà pris beaucoup de retard et Maryline Filippi a un train à prendre dans peu de temps. Je vais donc donner la parole aux deux intervenants suivants et on vous laissera la parole après.

Je vais inviter tout de suite Maryline Filippi à nous rejoindre au pupitre.

Maryline est professeur d'économie à l'INRAE AgroParisTech, l'Institut national de la recherche agronomique et de l'environnement. Vous avez notamment beaucoup travaillé sur les coopératives agricoles. Vous venez d'être nommée, cela vient d'être annoncé, à partir de 2022, corédactrice en chef de la Recma, la Revue internationale de l'économie sociale. Bravo ! Vous allez nous livrer votre regard sur toutes les évolutions dont on a parlé, liées à l'apparition des sociétés à mission et de la raison d'être, et puis sur la manière dont l'ESS, de votre point de vue, a réagi à toutes ces évolutions.

### M. Jean-Louis CABRESPINES

Juste une minute, avant que Mme Filippi commence. Je vous recommande à tous de lire l'article de la Recma 353 de juillet 2019 qui a été écrit par Mme Filippi mais aussi par Éric Bidet et Nadine Richez-Battesti, sur « *Repenser l'entreprise de l'ESS à l'aune de la RSE et de la loi Pacte* ». C'est vraiment très éclairant et cela correspond exactement à notre débat d'aujourd'hui.

### Mme Maryline FILIPPI

Merci beaucoup pour l'entrée en matière. Merci aussi aux présidents Arnaud et Michard pour leur invitation.

Nous avons eu un débat très éclairant ainsi qu'une introduction et des témoignages qui soulignaient parfaitement le paradoxe qu'on a vécu ces dernières années et qui consistait à dire que l'on doit réconcilier l'entreprise avec la société, on en est convaincu, surtout quand on est dans l'économie sociale et solidaire, parce que les entreprises, qu'elles soient sociales, définies avec la loi de 2014, ou qu'elles soient coopératives, sont naturellement en lien avec un objectif social et environnemental ; quand on parle par exemple de coopératives, on associe une dimension économique très importante et c'est vrai que c'est surprenant. Ce paradoxe-là, on l'a vécu au début, parce que quand le rapport Notat-Sénard sort, et je trouve que M. Barfety a bien resitué cela, il a bien expliqué les liens avec l'histoire, les dimensions réglementaires, juridiques, le paradoxe est qu'on ne voit pas trop le lien entre ces entreprises à mission et l'économie sociale et solidaire.

Juste deux petits points. Le premier, c'est que si l'on regarde dans le rapport Notat-Sénard, et c'est ce que j'étais en train de vérifier pour être sûre, le terme de coopérative est cité

moins d'une dizaine de fois, quand on enlève le terme coopérer, par exemple, il y a très peu de références. Le second point, c'est que quand on a discuté au moment de la sortie du rapport, en disant qu'il y a des entreprises dont la finalité n'est pas uniquement une finalité de financiarisation, de développement d'une rationalité économique « pur jus » pour rendre des bénéfices ou des profits aux actionnaires mais qui s'ouvre aussi sur autre chose, on a entendu « non, non, les coopératives sont dévoyées ».

La première cause, c'est que ces coopératives ont tellement grossi que finalement elles ont perdu le lien avec les adhérents et avec les associés, elles ne remplissent pas bien leur rôle. Et, en effet, que dit le rapport Notat-Sénard ? Les entreprises de l'ESS sont une partie, et l'économie sociale et solidaire s'est sentie un peu banalisée. C'est l'exemple qui était donné tout à l'heure sur les associations : il est choquant que l'on demande une mission aux associations, en faisant cela, on nie leur identité, leur spécificité. Cela a fait réfléchir.

La première réaction dans l'économie sociale et solidaire a été celle-ci : pourquoi ne nous reconnaît-on pas notre capacité aussi à faire de l'économie, du business, de la rentabilité ? Nous sommes des entreprises sur des marchés et, malheureusement, il y a les lois du marché et il faut survivre. Et notre capacité aussi à répondre aux besoins des associés.

Et puis, chemin faisant, la loi passant, les entreprises ESS ont accepté de définir une raison d'être et de montrer qu'elles étaient en capacité de le faire. Le débat de la table ronde consistant à demander à quoi sert une raison d'être était très éclairant. Cela a servi notamment à animer ces entreprises. Les exemples donnés dans la table ronde sur les entreprises de l'ESS qui réfléchissent à une raison d'être, étaient clairs : on a fait des enquêtes auprès de nos associés coopérateurs, auprès de nos adhérents pour voir quels étaient leurs besoins et on a aussi associé les parties prenantes à cette grande consultation, on a travaillé à la redéfinition de la raison d'être. Finalement, c'est un outil d'animation.

C'est ce qu'on a retrouvé aussi dans la question de la responsabilité sociétale des entreprises. Quand, par exemple, la norme ISO-26000 sur la responsabilité sociétale des entreprises est sortie en 2010 et qu'elle se décline depuis 2019 à la chaîne alimentaire avec la norme ISO-26030, l'idée est que plus on mettra la RSE au cœur de l'entreprise, plus on animera l'entreprise et on reprendra langue avec les associés, les salariés et les parties prenantes internes et externes.

Finalement, c'est sorti de la table ronde, les entreprises de l'économie sociale et solidaire ont une finalité qui n'est pas de la financiarisation, c'est vrai, mais en même temps, elles ne sont pas toujours « nickel chrome », elles peuvent faire mieux.

L'aspect positif, et on le voit avec la MGEN et la Macif, on voit aussi le « vilain petit canard » qu'est la MAIF et qui veut une raison d'être, c'est finalement le fait de se demander comment on peut encore améliorer le lien. Au niveau international, cela rejoint l'idée que l'on reproche aujourd'hui aux entreprises de l'économie sociale et solidaire, en particulier aux coopératives, à savoir d'abord leur taille qui est le résultat de leur succès, c'est le paradoxe : elles ont grossi parce qu'elles ont réussi à répondre, à avoir des parts de marché

et, en même temps, on leur dit qu'elles sont trop grosses et qu'elles ne peuvent pas être bien socialement, elles ne peuvent pas être à l'écoute de leurs adhérents. C'est la première critique.

La deuxième critique qu'on voit apparaître, c'est qu'il faut plus être coopératif dans les coopératives, il faut développer davantage un esprit solidaire. On le voit dans différents éléments. Par exemple, le 5 novembre, il y avait une journée sur la SAPO, un dispositif d'actionnariat au travail où, à la différence de l'intéressement, on donne des parts de propriété aux travailleurs, aux salariés, mais on ne leur donne pas un intéressement individuel, c'est quelque chose qui est collectif. L'idée est bien de chercher à recréer de la communauté, de la solidarité entre les membres. On le voit également avec des nouvelles formes comme les SIIC. On le voit avec, par exemple, les neuf licornes qui revendiquent une lucrativité limitée, une gouvernance partagée, un projet inclusif dans des domaines comme le rail, les télécoms, des sujets où l'on va chercher à répondre aux besoins des associés, des membres et donc de la communauté.

C'est quelque part le signal qu'aujourd'hui, dans la société, on a des fractures qui sont importantes, on a des inégalités qui augmentent, la société est en crise. La Covid a bien révélé les fragilités. Là, les coopératives comme les entreprises sociales ont cette responsabilité, parce que c'est aussi dans leur cœur et dans leur raison d'être naturelle. On adopte une raison d'être parce que, ainsi, on le démontre vis-à-vis des autres, on l'utilise comme outil d'animation pour renforcer et créer de la cohésion et toujours être certain qu'on est bien en réponse.

J'ai trouvé tout à fait intéressant l'exemple, tout à l'heure, qui consistait à dire : on a fait une enquête et ils nous ont dit « développez, mais restez ancrés sur les prestations de base ». Cela montre qu'on va avoir un message de la part des adhérents qui vont se sentir écoutés et qui vont participer, ce qui permettra d'avoir une meilleure cohésion et, de fait, un effet de changement. L'objectif dans l'entreprise coopérative, dans l'entreprise sociale, est de développer, mais aussi pour la communauté et pour toute la capacité qu'on a à améliorer et à réduire les inégalités et à améliorer le bien-être collectif.

Je crois que c'est un sujet très intéressant, cet après-midi, de pouvoir discuter et de réfléchir à cette question : en quoi la RSE avec les obligations de matérialité par exemple, en quoi la raison d'être peuvent être non pas opposées, mais plutôt retourner cela pour rendre les entreprises de l'ESS encore plus fortes sur leurs fondamentaux ?

J'ai essayé de réduire un petit peu cette intervention. Je vous remercie beaucoup.

Mme Camille DORIVAL

Merci beaucoup.

Je vais faire intervenir notre dernier intervenant, Jean-François Rodriguez, qui est directeur de la performance RSE au sein de la direction de l'engagement sociétal du groupe La Poste,

qui a été évoqué tout à l'heure par M. Cadi. Jean-François, vous allez nous parler de l'expérience de La Poste, entreprise publique qui est devenue entreprise à mission en juin 2021.

M. Jean-François RODRIGUEZ

Bonjour.

Il y a 200 entreprises à mission, en effet, et La Poste en est une depuis le 8 juin. Quand on regarde les 200 entreprises, elles sont très variées, des secteurs d'activité variés, des tailles variées, ce n'est pas facile de trouver les constantes derrière tout cela. J'en trouve trois : une entreprise qui devient entreprise à mission, en général c'est une décision qui s'inscrit dans l'histoire de l'entreprise, cela fait sens par rapport à l'histoire ; la deuxième caractéristique, c'est qu'il y a un moment où on le fait, ce n'est pas juste parce qu'on voit l'impact, mais on va décider de le faire parce que tout d'un coup, il y a quelque chose dans l'entreprise qui fait que c'est le moment de le faire, il faut bouger des choses assez lourdes et il y a une question de moment, et comme on veut bouger des choses lourdes, il y a aussi une question d'hommes et de femmes, tout simplement, c'est-à-dire qu'il y a une, deux ou trois personnes qui ont une vision de l'entreprise, des convictions, et qui vont être en capacité d'entraîner ce changement important.

C'est cette histoire que je vais essayer de vous raconter concernant le groupe La Poste : comment on est arrivé à cela. Ensuite, j'essaierai de vous expliquer pourquoi c'est quelque chose qui fait sens par rapport à la question que vous posez, de savoir pourquoi on fait ça alors que normalement, c'est dans le génome. J'essaierai de vous apporter des réponses, je ne sais pas si je vous convaincras.

Et puis la troisième partie, ce sera plus concrètement ce que l'on a fait, où l'on en est et où l'on va.

Tout cela en moins de 15 minutes, c'est le cahier des charges !

Je rentre directement dans le vif du sujet : comment on en arrive là ?

La Poste, c'est quatre métiers.

Le courrier (métier historique) : moins 7 % à moins 8 % de volume chaque année depuis dix ans, cela veut dire qu'on a moins de la moitié du courrier qu'on avait il y a dix ans. C'est un choc terrible qui impacte énormément l'entreprise et qui nécessite qu'on fasse quelque chose.

Heureusement, il y a des bonnes nouvelles. Le commerce électronique se développe, on envoie de plus en plus de colis, La Poste est là, c'est l'effet inverse, sauf que ce n'est pas du tout le même marché, ce n'est pas du tout les mêmes clients, les clients sont les concurrents, c'est un nouveau monde.

Le troisième marché sur lequel nous sommes présents, c'est la banque. Nous ne sommes pas une banque d'investissement, même si nous en avons quelques-unes, nous sommes une banque de dépôt et la rémunération des dépôts, aujourd'hui, c'est zéro, les taux sont nuls. C'est donc un business qui est un peu en danger. Les banques traditionnelles sont menacées par des Fintech. C'est assez compliqué pour une banque de dépôt et de détail comme la nôtre, d'autant qu'on a un réseau qui est dimensionné par la loi qui nous impose d'être présents dans 17 000 points du territoire, il n'y a plus une banque qui a la moitié de ce réseau-là aujourd'hui en France.

Tout cela fait qu'on ne peut pas continuer comme cela, ou alors on sait comment cela finit et cela peut finir. C'est quelque chose qu'on a appris quand on a débattu de la raison d'être, c'est que La Poste est mortelle. C'était un choc d'imaginer que cela puisse arriver et cela peut arriver.

Une fois que je vous ai dit cela et quand on regarde ce qui se passe, il y a quatre transitions qui traversent la société et qui nous percutent et nous déforment. C'est ce qu'il faut qu'on traite au fond.

La première est la transition numérique, celle qui fait que le courrier disparaît, celle qui fait que les colis se développent, celle qui percute aussi le modèle bancaire avec les nouveaux acteurs, les néo-banques, etc.

La deuxième est la pression démographique. On est une entreprise de main-d'œuvre, on a une population qui vieillit. La population du pays vieillit. C'est un risque pour nous. C'est aussi une opportunité, puisque c'est l'opportunité peut-être d'apporter des services de proximité, nous sommes *a priori* bien placés pour nous réinventer de cette manière-là.

La troisième est la transition territoriale, on en a parlé un peu, et avec le Covid qui a aussi remis une couche là-dessus, nous sommes un acteur de la cohésion des territoires, nous sommes présents partout ; ces déformations, ces tensions nous traversent aussi et nous obligent à changer.

La quatrième est la transition écologique, parce que quand on fait du transport et de la logistique, on est le secteur numéro deux qui pollue le plus en termes d'émissions de CO<sub>2</sub>, on doit donc être acteur de la transition écologique, sinon on ne s'en relèvera pas, on ne pourra plus rentrer dans les villes pour distribuer nos colis, tout simplement.

C'est un moment clé pour l'histoire de La Poste, parce que toutes ces transitions, toutes ces évolutions arrivent à une espèce de paroxysme qui est exacerbé par le Covid, tout d'un coup le modèle économique est complètement tendu de partout et il faut qu'il se passe quelque chose.

On a un peu de chance quand même, parce que, au-delà de cet enjeu et de ce moment-là, on arrive à la fin d'un plan stratégique qui finissait en 2020, c'est donc une nouvelle page qu'on peut ouvrir : on a cinq ans devant nous, peut-être plus, pour redéfinir et réinventer

La Poste. On a cette opportunité-là, c'est le bon moment de rebattre les cartes, de se poser des questions. On a aussi un autre changement qui est le changement de l'actionnaire : l'État n'est plus majoritaire dans La Poste, c'est fini, c'est la Caisse des dépôts. Vous allez dire que c'est public, c'est vrai, on reste 100 % public, mais la Caisse des dépôts n'est pas le même actionnaire que l'État. Je n'en dis pas plus. C'est différent.

Le moment est donc tout trouvé, il faut qu'on réinvente cela. La décision clé qui a déclenché tout le reste est la suivante : ces quatre transitions qui nous déforment, qui nous transforment, au lieu de les subir, au lieu d'essayer de s'adapter, peut-être devrions-nous en faire le moteur. De toute façon, cela va arriver, cela va se dérouler, c'est inéluctable. Comment transformer cela en carburant, ou en moteur, ou en partie de notre moteur pour réinventer ce que La Poste sera dans dix ans ?

Mettre les transitions au cœur du modèle de l'entreprise, à travers deux sujets : réinventer les services, identifier les nouveaux services qui sont des opportunités liées à ces transitions, comment on peut réinventer à partir de ce qu'on sait faire, à partir de ce que nos collaborateurs savent faire, comment peut-on créer des nouveaux services qui vont porter là-dessus. C'est à la fois un acte de résilience, c'est-à-dire comment on va résister à cela, mais c'est surtout comment réinventer les nouveaux services qui seront les nôtres demain. Et puis surtout, comment continuer à accompagner la société dans ces nouvelles tendances, comment contribuer à accélérer la transition écologique pour tous, une transition juste, comment contribuer à bien vieillir à domicile et changer le système qui a besoin de changer.

Pour ce faire, les deux actes fondateurs qui ont été actés sont les suivants :

Un nouveau plan stratégique : on a décidé de le faire volontairement, de changer ce rythme de cinq ans pour passer à dix ans, parce qu'à cinq ans on prolonge des traits ; à dix ans, on ne peut plus prolonger des traits, il faut faire différemment. On a changé la règle, on a décidé de faire un plan stratégique à dix ans ; on ne sera pas capable de faire des chiffrages à dix ans, soyons clairs, mais il faut que la stratégie soit pensée pour dix ans. C'est un exercice exigeant de faire cela.

Le deuxième acte fondateur, c'est de devenir une entreprise à mission, en tout cas de prendre la qualité d'entreprise à mission, opportunité qui nous était offerte à la suite de l'adoption de la loi Pacte en 2019.

J'ai expliqué pourquoi nous en sommes arrivés là. Maintenant, pourquoi cela fait-il sens ?

Tout d'abord, il nous semble que c'est quelque chose qui n'est pas du tout antinomique avec notre démarche traditionnelle d'intérêt général, qui n'est pas du tout antinomique avec les missions de service public que nous avons, que nous conservons. Nous en avons quatre :

- L'obligation de distribuer le courrier, même s'il y en a moins, six jours sur sept.

- L'obligation de distribuer la presse physiquement partout.
- L'obligation de proposer des comptes bancaires aux gens qui sont exclus du système ; il y a un million et demi de personnes dans ce cas dans ce pays, il faut qu'elles puissent accéder à des services bancaires basiques, pour pouvoir ne serait-ce que recevoir un salaire ou des prestations sociales.
- Et puis la présence, évidemment, l'aménagement du territoire, la règle est simple : on doit être à moins de 5 kilomètres ou 20 minutes en voiture de tout citoyen en France ; quand on applique cette équation au territoire français, cela fait 17 000 points de contact. C'est la loi qui le dit, mais elle ne dit pas comment on le fait, heureusement, si bien que l'on peut jouer sur la manière dont on est présent dans les différents endroits et on ne s'en prive pas.

Je dis cela pourquoi ? Parce que ces missions de service public, aujourd'hui, sont un besoin essentiel dont l'État prend conscience, dont la collectivité prend conscience, avec une carence de marché ; si l'on ne fait pas quelque chose par la loi, cela n'arrivera pas. La mission de service public, c'est cela, c'est sa définition : un besoin essentiel qui ne peut pas être satisfait par le marché. Le législateur s'en empare, l'État ensuite met en œuvre les conditions techniques pour que cela se fasse et cela se traduit par un cahier des charges.

C'est quelque chose de contraignant, de rigide, ce n'est pas très souple. C'est quelque chose qui gère des problèmes fondamentaux, essentiels, qui apporte des solutions, mais cela ne fait pas tout au regard de cette transition sociétale, des besoins de la société. Il faut donc autre chose, que nous n'appelons pas la RSE, parce que RSE c'est responsabilité, c'est tout de suite conformité, c'est des règles qui nous contraignent, qui nous obligent. On le prend dans l'autre sens : c'est l'engagement sociétal, comment on se met au service de, comment on contribue à. C'est quelque chose qu'on a toujours fait. Les missions de service public, elle n'en parle pas, ce n'est pas l'État qui nous le demande, c'est l'entreprise qui s'en autosaisit, considère qu'elle peut jouer un rôle là-dedans et qui le fait.

L'entreprise à mission nous permet d'embarquer tout cela, cette culture de l'intérêt général ou cette orientation vers l'intérêt général. Les missions de service public, c'est compatible, et c'est compatible avec cet engagement sociétal connecté à la stratégie de l'entreprise, parce que c'est bien cela dont on parle.

Pourquoi cela fait-il sens ? C'est précisément l'enjeu. Devenir une entreprise à mission pour La Poste, c'est une décision qui est complètement logique, c'est juste la continuité de notre histoire, avec une forme qui arrive au bon moment pour moderniser ce cadre et dont on s'est emparé.

On a aussi cette culture de s'engager vis-à-vis de la société et de rendre des comptes vis-à-vis de la société, c'est notre héritage, on sait faire des missions de service public, on peut le faire sur d'autres sujets, on veut le faire sur d'autres sujets. Et la société à mission exige

de s'engager, de rendre des comptes par les engagements statutaires que l'on prend. Je reviendrai tout à l'heure sur la technique.

Deuxièmement, c'est aussi quelque chose qui est opportun ou pertinent dans ce moment clé de l'entreprise. Il faut se réinventer, il faut apporter des nouveaux services, mais il faut garder ce qu'on est, rester fidèle à ce qu'on est. Devenir une entreprise à mission, c'est une des réponses qu'on peut vous apporter : donner de la réassurance aussi bien aux citoyens qu'aux collaborateurs. Oui, on va muter, oui, on va se réinventer, mais on va rester avec cette orientation vers l'intérêt général. On ne veut pas perdre cela, on va dire comment on le fait et on va le faire.

Le troisième point, c'est la mise en cohérence. On parlait tout à l'heure d'alignement, on peut même presque parler d'intégration entre la stratégie d'une part et l'engagement sociétal d'autre part, qui fusionnent dans ce cadre nouveau et moderne qu'est la société à mission.

Pour nous, c'est le bon mouvement au bon moment.

Je ne peux pas vous donner des résultats, évidemment, tout cela est très neuf.

J'en arrive à la partie suivante : où en sommes-nous, qu'avons-nous fait ?

Nous avons travaillé pendant un an sur la raison d'être de La Poste. Cela a pris toute l'année 2020. Vous imaginez tous les moyens qu'il a fallu mettre pour essayer de faire parler. Tout le monde a une idée sur ce que La Poste doit faire, ce qu'elle est, ce qu'elle n'est pas. Il faut arriver à synthétiser tout cela, c'est un travail assez important. Cela nous a pris un an pour le faire, mais c'est fait. En février, le conseil d'administration a validé cette raison d'être. On n'a pas inventé La Poste, on a juste essayé de trouver une formule qui permettait de tout rentrer dedans.

Ensuite, on a cette étape de la société à mission, une assemblée générale qui, le 8 juin, a validé trois modifications des statuts :

- l'intégration de la raison d'être dans les statuts
- l'intégration de quatre objectifs sociaux et environnementaux dans les statuts
- une modification de la gouvernance pour intégrer les exigences de la loi Pacte, c'est-à-dire un comité de mission conforme aux exigences de la loi

Pour illustrer la dimension concrète de l'affaire, dans les statuts de La Poste, l'article 1 vise la nature de la société et l'article 2, l'objet. Ce qui s'est passé, c'est que le premier article a gonflé au sens où le 1.1 vise la forme juridique (on est une société anonyme, etc.) ; on a introduit un 1.2 qui est la raison d'être. Cela veut dire que la raison d'être vient avant l'objet de l'entreprise. Avant de se demander ce qu'on va faire, on dit à quoi cela va servir. C'est un changement considérable.

Ensuite, on introduit les quatre objectifs sociaux et environnementaux. Je vous les lis parce qu'ils ont été réglés avec le comité de mission :

- contribuer au développement et à la cohésion des territoires
- favoriser l'inclusion sociale
- promouvoir un numérique éthique, inclusif et frugal
- œuvrer à l'accélération de la transition écologique pour tous

Vous voyez que ces quatre objectifs résonnent avec les quatre transitions que j'évoquais tout à l'heure. Simplement, ils ont une posture, une approche qui est plus sociétale. On n'est pas dans le développement des services, on dit comment on va essayer d'accompagner ces transitions en essayant de résoudre un peu les problèmes de fracture qui ont été évoqués tout à l'heure sur les territoires.

Concernant la gouvernance, c'est le point suivant, on a créé un comité de mission. La loi Pacte n'est pas très diserte sur le sujet. Les règles permettent de faire un peu ce que l'on veut, il faut juste s'assurer qu'on a au moins un collaborateur de l'entreprise dans le comité. La relation avec le conseil d'administration n'est pas définie, il y a beaucoup de débats sur ces sujets. Cela a été aussi un sujet important de voir comment on le positionne dans la gouvernance.

Aujourd'hui, il compte dix-sept membres, dont huit viennent du conseil d'administration, et il est présidé par le président de La Poste. Parmi les personnalités qualifiées qui ne sont pas liées à La Poste et qui ont des profils assez diversifiés, on trouve deux personnes qui représentent l'ESS, qui en viennent ; on trouve deux patrons d'entreprise, dont le patron d'une entreprise du numérique ; un géographe, une sociologue, quelqu'un qui représente aussi le monde de l'écologie. Des experts qui représentent différentes facettes de la société française et qui nous aident à définir en premier lieu les indicateurs, c'est-à-dire comment on va mesurer le fait que La Poste « fait le job » sur ces quatre objectifs. On a défini une batterie d'indicateurs, en tout cas les premiers indicateurs, ceux qu'on sait manipuler et qui font sens.

On n'est pas dans la démarche d'impact, pour revenir aussi sur votre point tout à l'heure, mais c'est une demande, parce que le fait d'identifier des moyens mobilisés ou des réalisations, cela ne dit pas ce qu'on change dans la vraie vie des gens et c'est ce qu'on voudrait essayer de toucher, mais pour cela, il faut des méthodes. C'est les grands sujets qui nous occupent précisément maintenant. L'objet est de définir les indicateurs pertinents, ceux qui font sens et qu'on va essayer de fabriquer et de mettre en œuvre dans les douze à dix-huit mois qui viennent.

Je pense vous avoir tout dit : le moment, comment cela s'inscrit dans l'histoire, comment les hommes et les femmes aussi ont contribué à cela. C'est encore un peu tôt pour partager des résultats, mais j'ai répondu un peu à la question du sens et, au moins, vous savez comment nous sommes arrivés là.

Mme Camille DORIVAL

Merci beaucoup, Jean-François Rodriguez.

Je vais vous laisser ma place, vous pourrez ainsi participer au débat si vous le souhaitez. Maryline aussi, mais elle devra partir bientôt. Si vous avez des questions ou des observations à Maryline, faites-le en priorité.

Je crois que Pierre Liret voulait intervenir.

M. Pierre LIRET

Merci infiniment de tous ces témoignages et interventions effectivement très intéressants. Je commencerai par M. Rodriguez, c'est très intéressant.

Première question, est-ce que justement, compte tenu des défis stratégiques identitaires qui étaient les vôtres, vous n'auriez pas fait de toute façon cette démarche sans la loi Pacte ? Vous y étiez contraints, oui ou non ?

Deuxièmement, est ce qu'avec le changement d'actionnaire et la CDC, il n'y a pas tension, voire opposition entre la finalité raison d'être et la finalité peut-être de rentabilité ?

Troisième question, quel est le sens de l'intitulé « directeur du pilotage et de la performance » dans votre fonction ?

Mme Camille DORIVAL

Si vous voulez bien, on va prendre plusieurs questions et observations, puis on fera des réponses groupées.

M. Pierre LIRET

J'ai une question pour Mme Pilcer : la norme ISO-26000 n'a pas été évoquée, pourquoi ?

Et pour M. Barfety, n'y a-t-il pas une erreur conceptuelle entre le constat de départ, à savoir que le problème est la financiarisation, et la solution qui est une raison d'être et la société à mission pour toutes les entreprises, alors que le problème, c'est les sociétés cotées, les institutions financières et les grandes sociétés, n'y a-t-il pas un problème entre le constat de départ et la solution ?

Mme Camille DORIVAL

Merci, Pierre. Jean-Baptiste Barfety pourra aussi participer aux réponses, en effet.

Y a-t-il d'autres questions ? Monsieur.

INTERVENTION

Ce n'est pas une question. Tout d'abord, permettez-moi de me présenter. Je suis un ancien administrateur du Ciriec au titre de la Caisse des dépôts. C'est plus une réflexion globale qui montre tout l'intérêt de ce que vous avez dit.

Premièrement, la Caisse des dépôts n'est plus ce qu'elle était, je l'ai vue se déliter à cause d'une gouvernance qui allait vers la privatisation. Aujourd'hui, je vous remercie des indications que vous m'avez données, parce qu'elle s'est construite différemment.

Deux concepts qui m'ont interpellé et auxquels vous avez répondu.

Le premier est la liaison entre RSE versus gouvernance. Ceci ne conduit-il pas à un management totalitaire où le vécu est subordonné à la vassalité d'une pensée soumise aux déverbaux formulés à partir du participe présent : gouvernance, dirigeance, militance, survivance ? Ne faut-il pas redonner du tonus au verbe, comme l'a fait Michel Foucault dans « *Les Mots et les Choses* » ? Renouer avec l'infinitif : représenter, parler, classer, échanger.

Nous avons eu deux types de réponses. La première, vivre avec les autres fait que le groupe devient un vrai miroir. La sagesse ne peut être enfermée dans des catégories. C'est une création ici, maintenant, infinie et éternelle, comme l'ont illustré Lilâ Le Bas et Antoine Cadi. Mais on ne peut pas s'arrêter là, car sans illusions, il n'y a pas d'humanité. C'est l'excès qui est mauvais. Comment se contrôler ? C'est ne pas s'attacher et s'attacher signifie continuer de penser tout le temps la même chose, ce qu'a très bien illustré Benoît Petit sur le thème « penser différemment ».

Je n'ai pas cité tout le monde, j'en suis désolé, mais vous avez tous contribué à cette deuxième partie qui paraît très importante sur le fond.

### INTERVENTION

Deux petites interventions. Comment faites-vous pour éviter le risque de se placer très en hauteur, d'arriver à des raisons d'être très théoriques, très générales, auxquelles tout le monde peut adhérer, mais qui n'ont pas de portée, qui n'ont pas de portée pratique, qui n'ont pas de portée effective ? Ce serait très intéressant, parce que vous avez tous pris garde de ne pas énoncer votre raison d'être, on aimerait bien savoir quelle est la raison d'être de La Poste, de la Macif... Si vous pouviez énoncer la raison d'être, ce serait assez intéressant.

### Mme Camille DORIVAL

Celle de la Macif avait été énoncée.

### MÊME INTERVENANT

Plus ou moins.

La deuxième chose, c'est qu'on a eu des débats très centrés sur la raison d'être et l'entreprise à mission, d'entreprises qui ne devraient pas se poser ces questions parce que de par leur statut, elles devraient avoir résolu ces problèmes, mais c'est très bien qu'elles se les posent quand même, parce que peut-être qu'elles avaient un peu perdu leur boussole et que c'est l'occasion de retrouver la boussole. C'est vrai aussi de La Poste et des entreprises publiques.

Mais ce qui serait intéressant, c'est de savoir ce que pour les autres entreprises, celles qui ne relèvent pas de l'ESS ou qui ne sont pas dans la sphère publique, cela a des chances de changer ? Est-ce que l'entreprise à mission va changer dans son fonctionnement en profondeur ou pas en profondeur ? C'est un peu tôt pour le dire, parce que tout cela est très récent, mais c'est cela qui est intéressant. C'est beaucoup plus intéressant de savoir ce qu'une entreprise à mission change pour une société anonyme de droit commun que pour une société de l'ESS.

### INTERVENTION

Il y a une entreprise à mission bien connue qui s'appelle Danone qui a défrayé la chronique. Pour quelle raison ? Quel était son objet et pourquoi son dirigeant a-t-il été débarqué par son conseil d'administration ? Remplissait-il ses objectifs d'entreprise à mission, etc. ? Je suis dans la continuité de la question posée et je n'ai pas cru entendre ou comprendre de réponse auprès de tous les intervenants.

#### Mme Camille DORIVAL

Effectivement, on n'avait pas évoqué le cas Danone jusqu'à présent.

Jean-François Rodriguez, voulez-vous répondre aux questions qui vous ont été posées ?

#### M. Jean-François RODRIGUEZ

Est-ce qu'on l'aurait fait de toute façon ? C'était la première question.

Philippe Wahl, le patron de La Poste, dit qu'on était une société à mission avant que la lettre existe, avant que la forme existe. Donc oui, nous aurions défini un plan stratégique à dix ans pour nous réinventer. Oui, nous aurions continué à poursuivre l'engagement sociétal et à assurer les missions de service public. La loi Pacte et la société à mission nous ont simplement proposé une forme au bon moment et la bonne forme, en tout cas c'est ce qu'on en pense, pour pouvoir expliquer cela, le dire et mobiliser tout le monde, s'engager. Je ne suis pas sûr qu'on aurait modifié les statuts de La Poste, par exemple, pour introduire des objectifs sociaux et environnementaux à l'intérieur. Cela change énormément de choses quand on fait cela. Je ne pense pas qu'on l'aurait fait. Je ne pense même pas qu'on y aurait pensé.

