



« Quatre leviers d'action pour les entreprises soucieuses d'aligner leurs pratiques et leurs discours en faveur d'un développement plus durable »

Julie Battilana et Anne-Claire Pache, professeures en écoles de management, fournissent dans une tribune au « Monde » plusieurs pistes pour former des managers capables de concilier profit et impact. La loi Pacte (plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises), adoptée en mai 2019, a créé le statut de société à mission permettant aux entreprises qui le souhaitent de se fixer une « raison d'être » et de viser, outre la performance économique, un impact social et environnemental positif évalué par une instance extérieure.

Quatre ans plus tard, plus de mille sociétés françaises, parmi lesquelles Danone La Poste, Crédit mutuel, Arkéa ou la MAIF, ont opté pour ce statut.

Après un démarrage timide, ce nombre connaît, selon le Baromètre de l'observatoire des entreprises à mission de mars 2023, une progression régulière, d'autant plus que, dans un contexte de pénurie de jeunes talents, ce statut se révèle un atout pour recruter et fidéliser. Près des trois quarts des jeunes diplômés se déclarent en effet attirés par ces entreprises à mission (« Débuts de carrière des jeunes diplômés des grandes écoles », NewGen Talent Centre, Edhec, 2023).

Un certain succès semble donc au rendez-vous. Mais la conciliation entre objectifs financiers d'une part et mission d'autre part n'a cependant rien de simple. La recherche de la performance économique prend facilement le pas sur la mission qui, de son côté, requiert parfois des investissements à fonds perdu. La loi dit peu de choses de ces défis managériaux.

Or, si ce statut doit accompagner la mutation du capitalisme, il est urgent de réfléchir aux modalités concrètes de sa mise en œuvre. Nos recherches nous ont permis d'identifier quatre leviers d'action pour les entreprises soucieuses d'aligner leurs pratiques et leurs discours en faveur d'un développement plus durable.

Communiquer largement en interne sur la mission poursuivie et traduire celle-ci en objectifs concrets et mesurables est tout d'abord indispensable, en se dotant des moyens humains et techniques nécessaires pour les mesurer. Dès lors, il devient possible de changer les systèmes d'incitation au sein de l'entreprise pour valoriser la performance sociale et environnementale au côté de la performance financière. Une condition nécessaire si l'on veut éviter que la raison d'être affichée par l'entreprise ne passe à la trappe en période de difficultés.

La structuration de l'entreprise doit également être réfléchie. Faut-il que toutes les équipes aient la charge d'activités liées à la fois à la poursuite du profit et de l'impact sociétal ? Ou bien faut-il répartir ces activités entre différentes équipes ? Et comment traiter les tensions qui émergeront inévitablement ? Les réponses peuvent varier d'une entreprise à l'autre, mais ces questions ne doivent pas être esquivées, sans quoi une partie des objectifs risquent d'être négligés.

Troisième levier d'action : la gestion des talents. Des systèmes de formation et de reconnaissance ad hoc doivent être imaginés pour mobiliser les équipes afin que celles-ci visent un impact sociétal positif. Des managers hybrides, qui ont appris à concilier profit et impact, sont nécessaires. Faute de quoi, l'attention restera exclusivement concentrée sur la dimension financière.

Il importe enfin – et ce n'est pas la moindre des gageures – de trouver des leaders capables d'incarner ce projet innovant, d'affirmer et de protéger la double mission de la société, face à toutes les pressions des parties prenantes. Agir efficacement sur ces quatre leviers permet de développer et de faire vivre une culture d'entreprise hybride, élément essentiel pour que ces sociétés à mission mènent à bien leur double engagement sociétal et financier.

Mais opérer un tel changement culturel n'est pas chose aisée car, depuis plus de cinquante ans, les professionnels ont été formés dans les écoles de commerce autour d'une définition de l'entreprise centrée sur la création de valeur pour l'actionnaire.

Le management des nouvelles sociétés à mission constitue donc un défi majeur non seulement pour les entreprises mais aussi pour ces écoles qui doivent désormais préparer leurs étudiants à dégager des « dividendes sociétaux », pour reprendre l'expression d'une célèbre entreprise de l'économie sociale et solidaire.

Le mouvement est enclenché. Plusieurs écoles de commerce ont travaillé ensemble, notamment pour redéfinir les





contenus de leurs cours fondamentaux et y intégrer les enjeux écologiques, dans le cadre de l'initiative ClimateSup Business animée par le Shift Project.

L'enjeu est d'importance car si la France s'est beaucoup inspirée des Etats-Unis lorsqu'elle a créé ses premiers cursus de management, envoyant toute une génération de professeurs de gestion se former outre-Atlantique dans les années 1970, les écoles de commerce françaises ont aujourd'hui l'occasion de se positionner parmi les leaders internationaux sur les enjeux de refonte du modèle d'entreprise, afin de permettre l'avènement d'un système économique plus vert et plus juste.

De plus en plus attractives à l'échelle mondiale pour leurs programmes Grande Ecole (Master in Management), très proches du tissu économique, les écoles de commerce françaises peuvent aussi s'inspirer des pratiques innovantes d'un secteur de l'économie sociale et solidaire français particulièrement dynamique.

Forte de cette expertise et de cette expérience, la France pourrait concevoir et diffuser à grande échelle un nouveau modèle de formation des managers, visant non plus seulement la création de valeur pour l'actionnaire mais aussi des objectifs sociaux et environnementaux ambitieux. Chiche ?

S'abonner

