

S
A
M

VERS
**LA SOCIÉTÉ
À MISSION**
RESPONSABLE
ET AGILE

UN CHEMIN DE
TRANSFORMATION POUR

inVivo

S
A
M

VERS
**LA SOCIÉTÉ
À MISSION**
RESPONSABLE
ET AGILE

UN CHEMIN DE
TRANSFORMATION POUR

invivo

*« L'entreprise doit faire des profits, sinon elle mourra ;
mais si l'on tente de faire fonctionner l'entreprise uniquement sur le profit,
alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être... »*

Henry Ford

Sommaire



Projection de la future façade du 83 Grande Armée, siège historique du groupe InVivo, actuellement en restructuration pour répondre aux dernières normes environnementales.

8 Éditorial

10 Chapitre 01

UNE SOCIÉTÉ À MISSION, POURQUOI ?
DES EXIGENCES SOCIÉTALES ACCRUES
À L'ÉGARD DES ENTREPRISES ET DES
MODÈLES D'AFFAIRES MIS AU DÉFI

14 Une méfiance constatée à l'égard de
la grande entreprise internationalisée

14 Des jeunes générations
en quête de sens

15 Des consommateurs
de plus en plus exigeants

16 La réputation d'entreprise
sous l'œil des médias sociaux

18 Valeur actionnariale *versus*
intérêt social de l'entreprise

20 Chapitre 02

INTÉGRER UNE MISSION À L'OBJET SOCIAL
DE L'ENTREPRISE : LES INNOVATIONS
GRADUELLES ET STRUCTURANTES
INTRODUITES PAR LA LOI PACTE

22 Consacrer la notion d'intérêt
social de l'entreprise

24 Déterminer une raison d'être :
pourquoi et pour qui fait-on
ce que l'on fait ?

26 Devenir une société à mission

31 Les bénéfices de la société à mission

34 Chapitre 03

INVIVO, UNE SOCIÉTÉ À MISSION
QUI NE DIT PAS (ENCORE) SON NOM

36 Le modèle coopératif,
ancêtre de la société à mission

36 Un modèle d'organisation
et de gouvernance déjà hybride

38 La conscience de notre mission

38 RSE *inside*

40 Chapitre 04

VERS LA SOCIÉTÉ À MISSION
RESPONSABLE ET AGILE

42 Nos objectifs

43 Bioline Group : 1^{er} pivot vers une
transformation globale du groupe

44 Roadmap indicative

46 Postface



Éditorial

Depuis 2014, nous avons entamé, autour de la transformation de notre modèle économique, une réflexion pour donner encore plus de sens à notre gouvernance et à nos actions. Ainsi, avons-nous suivi avec intérêt les réflexions autour de la nouvelle définition de « l'entreprise », qui ont été ensuite transcrites dans certaines dispositions de la loi PACTE, puis adoptées, début octobre 2018, par l'Assemblée Nationale. Si notre tradition et nos valeurs coopératives nous ont permis d'anticiper largement les attentes exprimées par nos parties prenantes, nous voulons aujourd'hui inaugurer une nouvelle étape significative de réflexion collective afin de nous doter d'une « raison d'être ». Nous voulons saisir l'opportunité ouverte par la législation de faire de nos filiales les premières « sociétés à mission », et prendre publiquement des engagements, en accord avec toutes nos parties prenantes, qui guideront notre action et notre capacité d'innovation sur le long terme.

Nous le disions déjà l'an passé, notre statut de 1^{er} groupe coopératif agricole français et notre rôle de premier plan dans la chaîne alimentaire mondiale nous honorent autant qu'ils nous obligent. L'agriculture est au cœur des grands enjeux mondiaux contemporains : nourrir les hommes, créer des emplois, préserver les ressources naturelles, promouvoir la transition énergétique ou aménager les territoires. Les défis démographique, environnemental et alimentaire qui nous attendent sont bien plus qu'une toile de fond sur laquelle se déploie notre action. Relever ces défis grâce à des solutions innovantes et durables, au bénéfice des coopératives, des agriculteurs et des consommateurs du monde entier, constitue notre véritable « raison d'être ».

Nous en avons une réelle conscience, mais avons-nous pris le temps de la formuler de façon suffisamment précise, et de prendre la mesure des enjeux et obligations qui en découlent ?

Jusqu'à présent, nous avons largement témoigné de nos engagements volontaires à travers notre politique de *RSE inside*, et nous en sommes à juste titre fiers. Aujourd'hui, plusieurs voies nouvelles s'offrent à nous pour concilier, en les solidifiant, notre dynamique de rentabilité et la poursuite d'objectifs sociaux et environnementaux impactants. Notre conviction est qu'il en va non seulement de notre responsabilité, mais aussi de notre crédibilité, de notre compétitivité et de notre pérennité.

Voulons-nous défricher des chemins d'avenir ? Sommes-nous capables de passer de l'engagement volontaire à l'engagement statutaire ?

Le conseil d'administration de l'Union InVivo, réuni le 20 juin 2018, a validé la volonté de transformer en société à mission l'ensemble des filiales du groupe. De tels engagements ne sauraient être pris à la légère ni se faire en un jour. Ils nécessitent un vaste et réel consensus. C'est pourquoi, nous avons entamé avec toutes nos parties prenantes un chemin de réflexion et de responsabilité vers cette conversion. Puisse ce document fournir les bases d'une information partagée au service de la réflexion et de l'action.

Thierry Blandinières, directeur général d'InVivo,
et **Philippe Mangin**, président d'InVivo



Chapitre 01

UNE SOCIÉTÉ À MISSION, POURQUOI ?
DES EXIGENCES SOCIÉTALES ACCRUES
À L'ÉGARD DES ENTREPRISES ET DES
MODÈLES D'AFFAIRES MIS AU DÉFI.

UNE SOCIÉTÉ À MISSION, POURQUOI ?

DES EXIGENCES SOCIÉTALES ACCRUES À L'ÉGARD DES ENTREPRISES ET DES MODÈLES D'AFFAIRES MIS AU DÉFI.

Le rapport Notat-Sénard, « *L'entreprise, objet d'intérêt collectif* », a inspiré certaines dispositions de la loi PACTE (plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises), qui devrait être adoptée au début 2019 et qui marque une étape fondamentale dans la longue marche des entreprises françaises vers la prise en compte stratégique de leur responsabilité sociale et environnementale.

Contrairement aux différents autres modèles d'entreprise responsable dans le monde, la France se dote ainsi d'une démarche cohérente au plan philosophique, juridique et pratique, qui va réinstaller « l'entreprise » comme processus de création collective guidé par une mission au sein de la société commerciale.

La France est l'un des pays où les exigences réglementaires en matière de RSE n'ont cessé de se renforcer ; elle fait figure de pionnière au sein de l'ensemble européen. Même s'il est arrivé aux entreprises de s'en plaindre, cela représente en réalité une chance : la dynamique ainsi enclenchée a permis aux entreprises françaises de prendre une avance significative sur ces sujets, souvent de façon

volontaire, face à leurs concurrentes mondiales, afin de mieux répondre aux attentes d'une société qui appelle de ses vœux des changements dans le paradigme productif.

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE A UN IMPACT DE PLUS
EN PLUS DIRECT SUR LE POTENTIEL DE COMPÉTITIVITÉ
ET D'INNOVATION DES ENTREPRISES.

Désormais, avec la « société à mission » de la loi PACTE, il ne s'agit plus pour les entreprises de faire de la philanthropie, de soigner leur image ou de respecter simplement les obligations légales, mais de prendre des engagements et de les impulser au cœur même de leurs activités productives. Ce changement d'orientation notable a un impact direct sur leur potentiel de compétitivité et d'innovation, voire sur l'ensemble de leur modèle d'affaires.

30 ANS DE PETITS PAS EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

1987 : Rapport Brundtland : l'expression « développement durable » se répand dans le monde.

financier aux sociétés de plus de 500 salariés et plus de 100 millions de chiffre d'affaires.

1992 : Sommet de la Terre de Rio.

2015 : Loi sur la transition énergétique et pour la croissance verte.

2000 : Pacte mondial des Nations unies (Global Compact).

2001 : La Loi NRE impose aux sociétés cotées de publier des informations sociales et environnementales dans leur rapport de gestion annuel.

2015 : Agenda 2030 des Nations unies : 17 Objectifs de Développement Durable (ODD)

2010 : La Loi Grenelle II élargit l'obligation de reporting extra-

2015 : Accord de Paris sur le climat.

2017 : Loi sur le devoir de vigilance.

2018 : Loi PACTE.

Une méfiance constatée à l'égard de la grande entreprise internationalisée

Pour les Français, l'entreprise est une réalité omniprésente dont ils attendent des progrès, des inventions et des plaisirs conformes à leurs valeurs. Toutefois, un sondage réalisé par Elabe en janvier 2018 pour l'Institut de l'entreprise indiquait que « méfiance » est le premier terme cité par les Français lorsqu'ils parlent de leur état d'esprit à l'égard des entreprises. Cette défiance est alimentée par de nombreux incidents sanitaires, scandales écologiques ou sociaux qui ont impliqué des entreprises – Rana Plaza, dieselgate, horsegate, etc. – ainsi que par les débats et controverses autour de la pression qu'exerceraient les lobbies industriels pour le maintien de législations favorables à des produits pourtant jugés à risque pour la santé des consommateurs. La méfiance est d'autant plus élevée que la taille de l'entreprise croît et que les personnes interrogées sont jeunes. Une telle situation est préjudiciable aux entreprises, en particulier aux plus grandes ; elle a un impact sur leur capacité à attirer les talents, à les retenir, ainsi qu'à fidéliser leurs clients.

« MÉFIANCE » EST LE PREMIER TERME CITÉ PAR LES FRANÇAIS LORSQU'ILS PARLENT DE LEUR ÉTAT D'ESPRIT À L'ÉGARD DES ENTREPRISES.

Des jeunes générations en quête de sens

Les jeunes générations expriment de nouvelles attentes à l'égard du travail et des entreprises. Pour 56 % des jeunes actifs entre 20 et 30 ans interrogés par la Cegos¹, l'épanouissement et la réalisation de soi, d'une part, le développement des compétences, d'autre part, sont les principaux objectifs qu'ils fixent au travail. Les jeunes envisagent l'entreprise comme une aventure collective et veulent démocratiser le management en le rendant plus participatif.

La revendication d'autonomie dans le travail, qui augmente avec le niveau de formation, va de pair avec des valeurs telles que la confiance, l'honnêteté,

¹ Avril 2017.

l'intégrité et l'éthique qui sont autant de demandes adressées par les jeunes générations aux entreprises et à leur management. Respecter ces valeurs à l'intérieur comme à l'extérieur devient une condition de l'implication de tous les collaborateurs, et particulièrement des plus jeunes.

LES JEUNES ENVISAGENT L'ENTREPRISE
COMME UNE AVENTURE COLLECTIVE.

Des consommateurs de plus en plus exigeants

Selon une étude SAP/Hybris Consumer Insights de 2017, les consommateurs français seraient parmi les plus exigeants au monde. Surinformé, impatient sur les délais, exigeant sur le service, la personnalisation de l'offre, la qualité des produits et l'expérience client, et facilement infidèle dès lors qu'il n'est pas satisfait, le consommateur français serait aussi parmi les plus exigeants en matière d'engagement sociétal des marques. Des engagements qui doivent aller au-delà des belles paroles et des déclarations d'intention ; des engagements qui doivent être crédibles, prouvés et vérifiables. Selon le baromètre du Reputation Institute², les plus fortes attentes des Français concernent : la qualité des produits et services offerts ; la responsabilité de l'entreprise au-delà de ses produits ; l'éthique ; l'équité ; l'influence positive de l'entreprise sur la société. Corollairement, 46 % des consommateurs se disent prêts à quitter une enseigne si celle-ci ne respecte pas les droits de l'Homme ou l'environnement ; 41 % indiquent qu'ils s'en détourneraient en cas de pratiques non vertueuses vis-à-vis des fournisseurs et des prestataires ; et 43 % sont attachés à l'attention portée par l'employeur aux notions de bien-être au travail³.

LE CONSOMMATEUR FRANÇAIS EST PARMIS LES PLUS EXIGEANTS
AU MONDE EN MATIÈRE D'ENGAGEMENT SOCIÉTAL DES MARQUES.

² Reputation Institute, Baromètre de réputation des entreprises françaises en 2018.

³ Baromètre 2016 de « l'effort client », réalisé par l'Association française de la relation client (AFRC) avec Médiamétrie.

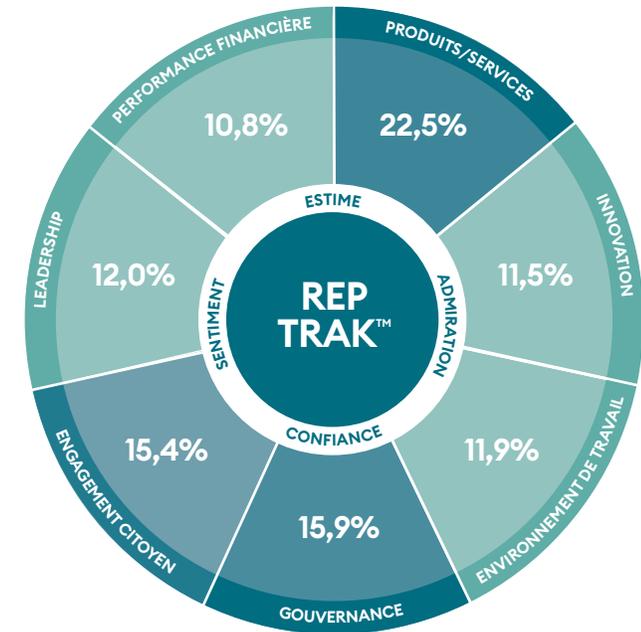
La réputation d'entreprise sous l'œil des médias sociaux

La réputation d'une entreprise exerce une influence à la fois sur la propension des investisseurs à miser sur elle, sur celle des clients à acheter ses produits et sur celle des jeunes diplômés à venir y travailler. En 2018, le *Reputation Institute* évaluait à 43 % le poids de la RSE dans la réputation globale d'une entreprise, en totalisant trois dimensions : gouvernance, environnement de travail et engagement citoyen. Ce poids donné à la RSE est une spécificité française.

EN 2018, LE REPUTATION INSTITUTE ÉVALUE À 43 % LE POIDS DE LA RSE DANS LA RÉPUTATION GLOBALE D'UNE ENTREPRISE.

À l'heure des réseaux sociaux et de l'hyper-communication, les entreprises se trouvent dans une tour de verre. Elles sont sous le regard des opinions publiques, ONG, syndicats, médias et agences de notation, de plus en plus vigilants. Tout manquement à l'éthique, toute « inconsistance » entre les actes et les déclarations, mais aussi de simples rumeurs ou des actes de malveillance, peuvent susciter des phénomènes d'amplification et de résonance qui, à tort ou à raison, impacteront durablement l'image de l'entreprise et sa position concurrentielle. La meilleure défense contre ce type de risque réside dans la construction d'une confiance préalable et durable avec des communautés de parties prenantes.

Une confiance qui se nourrit de transparence, de dialogue continu et de preuves d'engagements pris et tenus de façon répétée. La confiance est la meilleure des communications de crise, car les parties prenantes sont alors les alliées de l'entreprise.



POIDS DES DIFFÉRENTES DIMENSIONS DE LA RÉPUTATION

Source : Reputation Institute, Réputation des entreprises françaises en 2018.

Valeur actionnariale versus intérêt social de l'entreprise

Si les Français sont d'accord sur le fait que les entreprises servent à créer de la richesse, dans leur esprit cette richesse va uniquement aux actionnaires et aux chefs d'entreprises. De même, selon l'étude *The 2016 Deloitte Millennial Survey*, 54 % des *millennials* dans le monde considèrent à regret que l'entreprise n'a pas d'autres finalités que celle de faire de l'argent. Il est vrai que, depuis les années 1980, la maximisation de la valeur actionnariale est souvent devenue le principal, voire le seul, outil de pilotage de l'entreprise. La tyrannie de la *corporate governance*, et ses conséquences telles que la tendance au court-termisme et à la financiarisation, ont donné lieu à des dérives notables, dont la crise de 2008 fut l'expression la plus exacerbée.

Or l'entreprise n'est pas qu'au service des actionnaires, elle représente une communauté d'intérêts propres qui ne se limitent ni à la fourniture du capital financier, ni à un « nœud de contrats ». Elle n'existe qu'à raison d'un collectif humain réel qui coopère pour créer des ressources propres à l'entreprise (techniques, métiers, organisation, innovations), collectif formé au premier chef par l'ensemble des salariés, dirigeants et actionnaires – la théorie parle de « parties constituantes » de l'entreprise. Le concept de « parties prenantes » – c'est-à-dire toutes les personnes et les groupes qui subissent un risque du fait de l'activité de l'entreprise – va au-delà de ce premier cercle et rend compte du fait que l'entreprise contribue à un ensemble économique et social, en constituant un réseau de clients, de fournisseurs ou de sous-traitants et en s'insérant dans un ou plusieurs écosystèmes territoriaux.

CHAQUE ENTREPRISE POURSUIT UN « INTÉRÊT SOCIAL » PROPRE,
DONT LA CONDITION EST LA PROFITABILITÉ MAIS QUI
NE SE RÉDUIT PAS AU SEUL PROFIT DES ASSOCIÉS.

Dès lors, on doit considérer que chaque entreprise poursuit un « intérêt social » propre – comme, par exemple, sa pérennité – dont la condition est la profitabilité mais qui ne se réduit pas au seul profit. Cet intérêt social se distingue de « l'intérêt général » qui relève, lui, de l'action publique, mais aussi de l'intérêt des actionnaires, salariés ou parties prenantes pris isolément. À la « raison d'avoir » se substitue « la raison d'être » de l'entreprise.

Cette volonté de donner à l'entreprise une substance qui ne se réduise pas au profit, et de la consacrer dans la loi, est à la source des nouvelles dispositions proposées par la loi PACTE.

L'INTÉRÊT SOCIAL DE L'ENTREPRISE ⁴

« L'intérêt social peut ainsi se définir comme l'intérêt supérieur de la personne morale elle-même, c'est-à-dire de l'entreprise considérée comme un agent économique autonome, poursuivant des fins propres, distinctes notamment de celles de ses actionnaires, de ses salariés, de ses créanciers [...], de ses fournisseurs et de ses clients, mais qui correspondent à leur intérêt général commun, qui est d'assurer la prospérité et la continuité de l'entreprise. »

⁴ Extrait du rapport Viénot, *Le conseil d'administration des sociétés cotées*, 1995.



Chapitre

02

**INTÉGRER UNE MISSION À L'OBJET SOCIAL
DE L'ENTREPRISE : LES INNOVATIONS
GRADUELLES ET STRUCTURANTES
INTRODUITES PAR LA LOI PACTE**

INTÉGRER UNE MISSION À L'OBJET SOCIAL DE L'ENTREPRISE : LES INNOVATIONS GRADUELLES ET STRUCTURANTES INTRODUITES PAR LA LOI PACTE.

Pour toutes les raisons développées précédemment, certaines dispositions de la loi PACTE visent à faire évoluer la place de l'entreprise dans la société, dans une logique graduelle, parfois décrite comme une fusée à trois étages. À l'heure où nous écrivons, la loi déjà votée à l'Assemblée Nationale est examinée par le Sénat (navette parlementaire) et les dispositions que nous évoquons pourraient, de ce fait, encore subir des modifications. Ces dispositions concernent le Code civil et le Code du commerce.

Consacrer la notion d'intérêt social de l'entreprise

La loi propose une modification du Code civil (nouvel article 1833) visant à inscrire pour toutes les sociétés l'obligation d'être gérées « dans l'intérêt social, en considération des enjeux sociaux et environnementaux ». Cela revient à consacrer dans la loi que l'entreprise a, d'une part, une finalité propre qui dépasse les intérêts des seuls associés (*l'intérêt social*) – ce qui représente une innovation majeure – et, d'autre part, que les dirigeants doivent examiner en amont d'une décision de gestion donnée les effets éventuels de celle-ci en matière sociale et

environnementale (*en considération des enjeux sociaux et environnementaux*), sans pour autant que la loi y attache des obligations juridiques précises. Ces considérations doivent fournir aux organes de gouvernance – conseils d'administration, directoires,... – une boussole permettant d'estimer les conséquences de leurs décisions de gestion sur ces plans. Cette évolution de la loi a avant tout une grande puissance symbolique, puisqu'elle oblige la gouvernance à prendre en considération les impacts causés par ses choix.

ARTICLE 1833 DU CODE CIVIL : « LA SOCIÉTÉ EST GÉRÉE DANS SON INTÉRÊT SOCIAL, EN CONSIDÉRANT LES ENJEUX SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX DE SON ACTIVITÉ. »



REPENSER LA PLACE DE L'ENTREPRISE DANS LA SOCIÉTÉ :
UNE FUSÉE À 3 ÉTAGES

Déterminer une raison d'être : pourquoi et pour qui fait-on ce que l'on fait ?

Une seconde modification du Code civil permet de franchir un nouveau palier. Celle-ci introduit dans le droit un concept qui, sans être totalement neuf dans la pratique – les publicitaires travaillent depuis longtemps sur le « *why* » ou sur le « mission statement » des marques –, est porteur d'une dynamique de changement potentiellement disruptive. **Il s'agit d'ouvrir à toute société la faculté d'inscrire dans ses statuts une « raison d'être ».** Ou, pour le dire plus simplement, de répondre à la question : dans quel but fait-on ce que l'on fait et pour qui ?

ARTICLE 1835 DU CODE CIVIL : « LES STATUTS PEUVENT PRÉCISER UNE RAISON D'ÊTRE, CONSTITUÉE DES PRINCIPES DONT LA SOCIÉTÉ SE DOTE ET POUR LE RESPECT DESQUELS ELLE ENTEND AFFECTER DES MOYENS DANS LA RÉALISATION DE SON ACTIVITÉ. »

La « raison d'être » est ce qui fournit une cohérence à l'« objet social », qui se contente le plus souvent d'énumérer les activités de l'entreprise dans une sorte de liste à la Prévert, assez éloignée des activités réelles de la société. La raison d'être définit « le sens profond des activités d'une entreprise, la finalité du projet qu'elle développe, qui associe ses parties prenantes vers des objectifs librement consentis et exprime ses apports vis-à-vis d'elles »⁵.

LA RAISON D'ÊTRE DÉFINIT LE SENS PROFOND DES ACTIVITÉS D'UNE ENTREPRISE.

La raison d'être est un préalable à la stratégie, un guide pour la stratégie, avec laquelle elle ne se confond pas. Voici, par exemple, la raison d'être de la Camif, inscrite dans ses statuts depuis le 17 novembre 2017.

⁵ Martin Richer, « La raison d'être : un objet managérial disruptif », Management&RSE, 17 juillet 2018.

UN EXEMPLE : LA RAISON D'ÊTRE DE LA CAMIF

« Proposer des produits et services pour la maison, conçus au bénéfice de l'Homme et de la planète. Mobiliser notre écosystème (consommateurs, collaborateurs, fournisseurs, actionnaires, acteurs du territoire), collaborer et agir pour inventer de nouveaux modèles de consommation, de production et d'organisation. »

On pourrait même aller jusqu'à dire que la raison d'être est ce qui permet une ouverture stratégique ou encore une régénération du potentiel d'action de l'entreprise, pouvant aller jusqu'à la révision du modèle d'affaires pour le mettre en cohérence avec la raison d'être. En ce sens, elle est particulièrement féconde et stimulante pour l'innovation produits-marchés et représente un terreau fertile pour lutter contre les risques d'ubérisation. Si Kodak avait défini une raison d'être – par exemple « mettre la création d'images au service de tous, et quand chacun le souhaite » – au lieu de se définir par son métier – « fabriquer des produits dans le domaine de la photographie » – peut-être l'entreprise aurait-elle survécu au passage de l'argentique au numérique.

LA RAISON D'ÊTRE DEVIENDRAIT GARANTE DE CHOIX STRATÉGIQUES DE LONG TERME, INDÉPENDAMMENT DES CHANGEMENTS D'ACTIONNAIRES.

La raison d'être étant encore un « objet juridique non identifié », les effets juridiques attachés à celle-ci demeurent pour l'heure incertains. En fournissant un cadre pour les décisions stratégiques les plus importantes, la raison d'être *inscrite dans les statuts* pourrait être opposable au dirigeant en cas de différend entre celui-ci et les associés, ou à l'inverse fournir des marges de manœuvre au dirigeant à l'égard d'associés voulant lui imposer des choix en contradiction avec la raison d'être. La raison d'être deviendrait ainsi garante de choix stratégiques de long terme, indépendamment des changements d'actionnaires.

L'esprit de la loi, sinon sa lettre, implique également que la raison d'être soit construite selon une méthode d'élaboration collective, en cohérence avec les valeurs énoncées par l'entreprise. Idéalement, son élaboration devrait impliquer des salariés, des clients, des actionnaires, des fournisseurs et des représentants des autres parties prenantes. Il importe aussi de rappeler qu'une raison d'être n'est ni une plateforme de marque, ni un slogan commercial rédigé par une agence de communication, mais une colonne vertébrale, ancrée dans l'identité et le corps social de l'entreprise, qui donne direction et signification à l'action.

UNE RAISON D'ÊTRE N'EST PAS :

- Un slogan commercial,
- Une signature,
- Une plateforme de marque,
- Un plan stratégique.

Enfin, l'existence d'une raison d'être dans les statuts pourrait être prolongée par la création d'un comité RSE, à côté d'autres comités *ad hoc* du conseil d'administration tels que le comité d'audit et risques, ou encore par un comité des parties prenantes, chargé de conseiller ou d'aiguillonner

les dirigeants en matière de RSE et de cohérence de leurs choix. Chaque entreprise ayant inscrit une raison d'être dans ses statuts demeure cependant libre de prendre en compte ou d'adapter à son contexte cette suggestion qui figurait dans le rapport Notat-Sénard.

Devenir une société à mission

C'est le troisième étage de la fusée. Reconnaître un cadre juridique spécifique permettant à des entreprises volontaires de concilier poursuite de la profitabilité et poursuite d'objectifs sociaux et environnementaux impactants, était l'une des suggestions originales du rapport Notat-Sénard, qui a été reprise dans la loi PACTE. Cette notion de « société à mission » (SAM) n'avait cependant pas été initialement retenue dans le projet de loi présenté par le gouvernement ; elle a été réintroduite ensuite par la commission Lescure dans la proposition soumise au Parlement. À l'heure où nous écrivons, la teneur exacte de la formulation qui sera finalement retenue n'est pas connue, puisque le Sénat doit encore se prononcer pour établir le texte définitif.

PROJET D'ART. L. 210-10 DU CODE DE COMMERCE

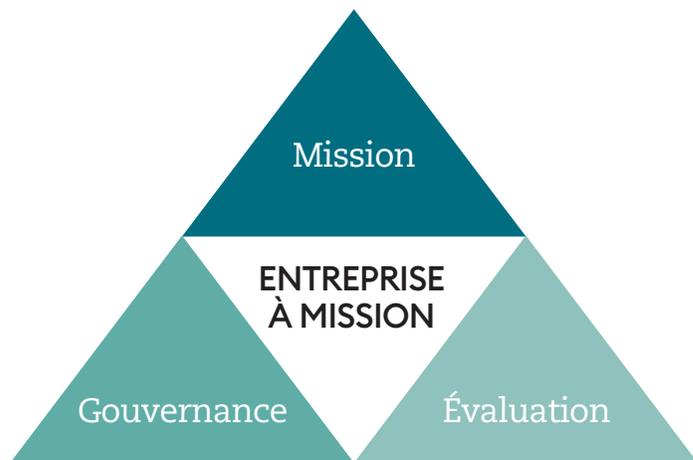
Art. L. 210-10. Constitue une société à mission une société dotée d'une raison d'être au sens de l'article 1835 du code civil dont les statuts :

- 1° Définissent une mission qui assigne à la société la poursuite d'objectifs sociaux et environnementaux conformes à sa raison d'être ;
- 2° Précisent la composition, le fonctionnement et les moyens de l'organe social, distinct des organes prévus par le présent livre, chargé de suivre l'exécution de la mission inscrite au 1°.

Le concept d'entreprise à mission a des précurseurs avant le rapport Notat-Sénard. Ce mouvement est d'abord né aux États-Unis pour permettre à des sociétés de poursuivre un ou plusieurs objectifs en plus de la création de valeur pour les actionnaires, créant des véhicules hybrides entre les sociétés commerciales et l'économie sociale et solidaire (ESS). Il se développe sous différentes formules telles que le label *B-Corp* ou des statuts particuliers comme la *benefit corporation* dans le Maryland et le Vermont, ou encore la *flexible purpose corporation* en Californie⁶, selon la conception plus ou moins ouverte de la « mission » (*purpose*). En France, un programme de recherche du Collège des Bernardins, en lien avec une équipe de recherche de Mines ParisTech⁷, étudie ces premières formes et les synthétise dans le concept de SOSE ou « Société à objet social étendu », outil volontaire et non contraignant qui vise à englober dans l'objet social de l'entreprise des objectifs scientifiques, sociaux ou environnementaux. Nutriset a été la première entreprise à l'adopter en 2012 ; elle a fait le choix d'inscrire dans cet Objet social étendu le cœur de sa mission : « apporter des propositions efficaces aux problèmes de nutrition/malnutrition dans le monde ». Les réflexions autour de la SOSE ont été l'une des sources d'inspiration du rapport Notat-Sénard, puis de la loi PACTE qui a finalement adopté le statut de « société à mission ».

⁶ Prophit, *Les entreprises à mission : panorama international des statuts hybrides au service du bien commun*.

⁷ Armand Hatchuel, Blanche Segrestin, Kevin Levillain, Stéphane Vernac et Errol Cohen. Voir, par exemple, Blanche Segrestin, Armand Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, La République des idées, Seuil, 2012.



3 CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE À MISSION :
MISSION, GOUVERNANCE, ÉVALUATION

En l'état actuel de la loi votée en première lecture à l'Assemblée nationale, la SAM, bien qu'elle soit un module à part entière inscrit à l'article L. 210-10 du Code de Commerce, n'est pas une forme statutaire comme la SA, la SARL ou la SAS, mais une mention qui s'ajoute au statut. Toutes les sociétés, y compris les mutuelles, les coopératives ou les SCOP, ont la faculté de devenir des SAM. Chaque entreprise est libre de définir sa raison d'être et sa mission ; il n'y a pas d'échelle de mesure a priori sur la nature ou la qualité des objectifs que se fixe l'entreprise.

Pour être reconnue comme SAM, une entreprise doit cependant répondre à plusieurs conditions cumulatives :

- Avoir inscrit une raison d'être dans ses statuts ;
- Poursuivre, en outre, des objectifs sociaux et environnementaux spécifiques, conformes à la raison d'être, et correspondant à une mission définie dans les statuts ;
- Se doter d'un organe social distinct du conseil d'administration pour veiller au suivi de l'exécution de la mission – typiquement, un comité de mission ou un comité des parties prenantes ;
- Faire évaluer l'exécution de la mission par un organisme tiers indépendant.

En cas de non-respect de ces conditions, l'entreprise peut être amenée à perdre sa mention de « société à mission ».

On retrouve dans ces dispositions les trois caractéristiques générales des entreprises à mission, à savoir : la mission, la gouvernance et l'évaluation indépendante de l'impact.

L'AVIS DU JURISTE

Questions à Errol Cohen, avocat au cabinet LePlay et qui a collaboré aux travaux de création de l'entreprise à mission à Mines ParisTech.

Quelles sont, de votre point de vue, les innovations les plus marquantes de la loi PACTE, votée à l'assemblée, concernant la responsabilité sociale des entreprises ?

La « société à mission » est de loin la plus marquante et c'est celle qui augure d'un futur prospère pour ceux qui souhaitent changer le mode de réflexion de l'action collective que l'on nomme « entreprise » face aux enjeux scientifiques, humanitaires, sociaux et environnementaux. Elle permet ainsi de résoudre les difficultés bien connues de la transformation du modèle économique moderne et de mobiliser les parties prenantes les plus concernées, ainsi que les tiers experts.



La loi PACTE va aussi modifier les fondements de la réflexion, en responsabilisant toutes les entreprises sur leur gestion sociale et environnementale, et ainsi créer la « société à mission », fondée sur « l'engagement » et qui distingue le but lucratif des autres missions de l'entreprise pour créer de la valeur. Enfin, une modification importante à laquelle nous avons œuvré va modifier l'article 7 de la Loi du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération, et permettre aux coopératives de devenir, sous certaines conditions, des « sociétés à mission ».

Quels sont les principaux bénéfices de la société à mission pour une entreprise qui voudrait adopter ce statut ?

La mission renouvelle le cadre de gestion des sociétés, en y introduisant les responsabilités sociales et environnementales, et elle englobe ainsi d'une façon naturelle la majeure partie des enjeux identifiés comme ceux de la RSE.

Elle induit surtout la volonté de mettre l'innovation au premier rang pour résoudre les problèmes identifiés. Elle introduit des normes d'équité et d'équilibre entre les parties (dans les développements promis à chacun) ; une norme d'échange et de co-conception de la stratégie avec certaines parties (participation à la gouvernance, structures en partenariat) et des normes de prévoyance face à l'inconnu (prospective, recherches scientifiques de toutes natures, innovations de rupture). Sur ce point, j'insiste sur la notion de « *lock-mission* » dans les filiales, qui va permettre de constituer un « bouclier » pour l'entreprise.

La mission va aussi permettre aux entreprises de séduire la génération Z, en quête de sens et qui, de ce fait, se méfie d'elles.

Sur quels points de vigilance attireriez-vous l'attention d'une entreprise désireuse de l'adopter ?

Le processus d'élaboration de la mission exige une grande rigueur dans sa formulation ; c'est là que réside l'engagement et sa portée, car son processus d'élaboration enrichit significativement la stratégie de l'entreprise et stimule l'innovation (managériale, au service du client, et technologique...). Ce processus nécessite une connaissance de l'entreprise, de ses valeurs et de son histoire.

La mission devra être précise, concrète et objective, susceptible d'évaluation et d'un système de triple opposabilité (actionnaires, dirigeants, parties prenantes). Il faudra alors piloter et mettre en œuvre la mission pour éviter les possibles actions des associations en quête de « *missionwashing* ».

Il faut donc saisir cette opportunité pour ce quelle est : une chance pour l'entreprise de créer son futur.

Les bénéfices de la société à mission

Quels seraient les bénéfices pour une entreprise décidant d'adopter ce nouveau statut ?

Mettre en cohérence l'entreprise avec les enjeux contemporains

Comme l'affirmait déjà Henry Ford à la fin du XIX^e siècle : « *L'entreprise doit faire des profits, sinon elle mourra ; mais si l'on tente de faire fonctionner l'entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être...* ». La mission restaure une définition de l'entreprise cohérente avec les enjeux contemporains. L'entreprise est définie comme un dispositif de création collective, et non comme une simple optimisation des facteurs de production ou comme une opération de rentabilisation maximale des seuls capitaux investis.

L'entreprise se définit par son travail collectif qui conçoit et développe de nouveaux potentiels d'action (compétences, métiers, innovations, communautés), protège et restaure les ressources utilisées, instaure un engagement crédible à long terme sur le projet commun.

Ouvrir la stratégie et les capacités d'innovation à des futurs inconnus

La mission ouvre la stratégie à des futurs possibles et encore inconnus. Elle favorise les stratégies pariant sur une R&D patiente et sur les innovations pouvant concourir au bien commun. Par exemple, si la raison d'être de Michelin était simplement de « fabriquer des pneus », l'entreprise pourrait, par hypothèse, faire abattre des forêts d'hévéas sans se préoccuper des conditions de travail dans sa chaîne d'approvisionnement ou de son impact environnemental. Mais quand sa raison d'être devient « offrir à chacun une meilleure façon d'avancer », l'entreprise prend le tournant de la mobilité durable et de l'économie de la fonctionnalité, et revoit dès lors l'ensemble de ses façons de concevoir le monde et d'opérer.

Libérer les énergies et le travail

La SAM contribue à libérer le travail du carcan des règles et des procédures. Par référence et congruence avec la raison d'être, les managers s'attachent à devenir passeurs de sens plutôt qu'à effectuer des contrôles et du reporting. La raison d'être restituée aux salariés du « pouvoir d'agir » au plus près du terrain et constitue un point d'ancrage pour le dialogue sur le travail, autonomie et participation constituant deux facteurs déterminants de la qualité de vie au travail.

« La raison d'être et son processus d'élaboration puis de déclinaison tout au long de la chaîne organisationnelle renouvellent profondément le contrat social et permettent d'élaborer [...] une RSE portée par l'ensemble de la « cordée du management » et appropriée par les collaborateurs. »⁸

Renforcer l'agilité de l'organisation

En déconcentrant le pouvoir d'agir et la prise de décision, en encourageant « *l'empowerment* » des collaborateurs, la SAM incite l'organisation à plus d'agilité et de souplesse pour s'adapter à la nouvelle donne issue du numérique et à l'accélération des rythmes, permettant des évolutions ultérieures vers des organisations plus plates et plus fluides (entreprise apprenante, libérée, holacratie, etc.).

Construire la confiance avec les parties prenantes

La construction collective de la raison d'être, puis l'existence du comité de mission ou des parties prenantes, instaurent une confiance renouvelée entre partenaires et crée une chaîne de valeur solidaire autour d'un engagement commun et librement consenti.

Agir avec le souci du long terme

Un modèle de gouvernance à dominante actionnariale implique souvent une focalisation sur la rentabilité à court-terme. Or, de plus en plus, la croissance durable des entreprises est dépendante d'une vision ambitieuse à long terme et du financement de programmes d'innovation persistants et porteurs de progrès, au service, par exemple, de la transition énergétique, bioéconomique, ou des nouveaux modes de vie. Or de tels programmes peuvent toujours être menacés si les actionnaires jugent que la stratégie suivie n'est pas conforme à leurs intérêts ou en cas de changements d'actionnaires. La mission permet d'engager et d'aligner l'ensemble des parties constituantes de l'entreprise sur une dynamique d'action orientée à long terme.

⁸ Martin Richer, « La raison d'être : un objet managérial disruptif », Management&RSE, 17 juillet 2018.



Chapitre

03

INVIVO, UNE SOCIÉTÉ À MISSION
QUI NE DIT PAS (ENCORE) SON NOM

INVIVO, UNE SOCIÉTÉ À MISSION QUI NE DIT PAS (ENCORE) SON NOM

À bien des égards, InVivo est déjà aligné sur les caractéristiques d'une société à mission.

Le modèle coopératif, ancêtre de l'entreprise à mission

Comme l'indique clairement le rapport Notat-Sénard, « Les Caisses d'Épargne, organismes privés d'utilité publique, les mutuelles et **les coopératives** sont quelques exemples de l'ancienneté de cette réflexion sur la poursuite par l'entreprise d'un intérêt collectif [...] ». InVivo est donc tout naturellement porteur de l'identité coopérative, de cet ADN « de l'intérêt collectif » qui l'a fondé, l'inspire et lui confère sa colonne vertébrale en termes de valeurs et d'éthique.

Un modèle d'organisation et de gouvernance déjà hybride

Nous avons vu qu'une société à mission constitue une hybridation entre l'économie de marché (profitabilité) et l'ESS (économie sociale et solidaire) à laquelle les coopératives appartiennent.

Pour répondre aux enjeux de son développement, financer ses projets dans les métiers d'avenir et *in fine* assurer sa croissance rentable et sa pérennité, InVivo a décidé dès 2014 d'adapter son organisation et sa gouvernance à la nouvelle donne des marchés mondialisés et du défi numérique. C'est le sens du plan stratégique *2025 by InVivo*, et très prochainement *2030 by InVivo*.

En conséquence, les différents métiers ont été filialisés dans des sociétés commerciales, fédérées par InVivo Group, société par actions simplifiée, elle-même filiale de l'Union InVivo, l'Union demeurant une union de sociétés coopératives agricoles, détenue par ses associés coopérateurs.

On peut donc affirmer qu'InVivo se situe déjà dans le cadre d'une nouvelle voie ouverte par la SAM : celle d'une économie de marché responsable, parvenant à concilier but lucratif et prise en compte d'un intérêt collectif propre à l'entreprise.



La conscience de notre mission

Notre plan et nos choix stratégiques l'attestent depuis 2014. Compte tenu des enjeux démographiques, environnementaux et alimentaires mondiaux d'aujourd'hui et plus encore de demain, notre ambition est de relever le défi de la transformation de l'agriculture et de la qualité alimentaire grâce à des solutions innovantes, responsables et durables, au bénéfice des coopératives, des agriculteurs, des consommateurs et des territoires. Nous avons fait le choix de créer, structurer et promouvoir l'intelligence alimentaire tout au long de la chaîne de valeur, pour renforcer le lien entre la terre, ceux qui la cultivent et ceux qui s'en nourrissent, avec un objectif de triple performance, économique, sociale et environnementale, à l'égard de toutes nos parties prenantes.

La conscience de cette « raison d'être », qui sous-tend nos choix fondamentaux, est assez généralement partagée, mais elle demeure encore diffuse et, en définitive, informulée. Il nous reste donc à en déterminer ensemble la formulation, à la préciser et à la partager largement pour en faire un ancrage pérenne au cœur de nos statuts et la rendre garante de nos décisions stratégiques à long terme.

RSE *inside*

La RSE est l'un des piliers-socles de notre développement. Fondée sur nos 3 engagements – produire plus et mieux, favoriser l'accès de tous à une meilleure alimentation et placer l'homme au cœur de nos actions – la RSE innove nos métiers, nos produits et services, et agit comme moteur d'innovation et de croissance durable. Des choix stratégiques déterminants comme investir dans les nouvelles technologies permettant l'agriculture de précision, développer les biosolutions, favoriser l'expérimentation de solutions agro-écologiques, ouvrir des circuits courts à l'interface des agriculteurs et des consommateurs, chercher de nouvelles sources d'alimentation et construire des filières durables, résultent directement de l'intégration de la RSE comme levier de performance stratégique. Toutes ces innovations sont conçues et testées en collaboration avec nos coopératives sociétaires et les producteurs. C'est pourquoi, nous parlons de RSE *inside*.

Nos actions concourent à la réalisation des 17 objectifs de développement durable de l'ONU, dont 8 sont directement liés à nos activités⁹.

Enfin, nous nouons des liens solides avec un cercle élargi de parties prenantes sur notre territoire et dans le monde, comme l'attestent notre appartenance à Coop de France, Entreprises pour l'environnement (EpE), le Global Compact, ainsi que les nombreuses actions partenariales conduites par notre fonds de dotation, InVivo Foundation.

En 2018, nous avons commencé à effectuer une analyse de matérialité de nos enjeux RSE, dont les résultats seront connus courant 2019, et qui nous permettra d'établir des indicateurs de progrès pertinents et suivis. Le comité technique RSE qui a été créé à cette occasion a vocation à se transformer par la suite en comité stratégique auprès de notre conseil d'administration.

L'ensemble de ces points nous conduit à penser que nous disposons de fondamentaux solides pour considérer la conversion d'InVivo en entreprise à mission.

⁹ ODD 1 Pas de pauvreté, 2 Faim zéro, 3 Bonne santé et bien-être, 8 Travail décent et croissance économique, 12 Consommation et production responsables, 13 Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques, 15 Vie terrestre, 17 Partenariats pour la réalisation des objectifs.



Chapitre

04

VERS LA SOCIÉTÉ À MISSION
RESPONSABLE ET AGILE

VERS LA SOCIÉTÉ À MISSION RESPONSABLE ET AGILE

Le conseil d'administration de l'Union InVivo, réuni le 20 juin 2018, a validé la volonté de transformer en sociétés à mission l'ensemble des filiales du groupe.

Sur ce chemin de conversion vers la société à mission responsable et agile, nous ne souhaitons pas nous enfermer dans un cadre rigide. Une démarche aussi riche de sens ne se décrète pas, elle se cherche, se façonne et se construit collectivement avec notre écosystème de parties prenantes.

En conséquence, nous nous contenterons ici d'un rappel des principaux objectifs poursuivis, du rôle pionnier donné à Bioline Group dans ce processus, et d'une *roadmap* indicative.

Nos objectifs

- Mettre nos filiales « métiers » en position de répondre de façon cohérente, chacune dans leur domaine, aux attentes accrues de leurs parties prenantes et de la société.
- Mettre les considérations économiques, sociales et environnementales au cœur de la gouvernance, comme nous y incite la loi.
- Soutenir la dynamique de transformation et d'innovation du groupe, y compris vers des futurs encore inconnus, en l'appuyant sur une raison d'être.
- Pérenniser notre projet commun à long terme par l'instauration d'une mission inscrite dans les statuts.

Bioline Group : 1^{er} pivot vers une transformation globale du groupe

Bioline Group, la filiale du groupe dédiée à la transformation de l'agriculture, serait légitimement la première des quatre filiales du groupe à adopter le statut de société à mission. Marque ombrelle mondiale qui fédère les métiers d'InVivo Group dédiés à l'agriculture, elle représente une alliance unique de savoir-faire reconnus concourant à la transformation de la Ferme France, européenne et mondiale avec :

- **Les semences et la santé du végétal** qui forment le socle de sa relation avec les coopératives ;
- **L'agriculture digitale et le biocontrôle**, des métiers d'avenir dans lesquels Bioline ambitionne de devenir une référence mondiale ;
- **L'expertise conseil agro-environnementale**, une mission transversale au service de toutes les activités.

Par sa présence sur l'ensemble de la chaîne de valeur agricole, Bioline Group dispose de nombreux atouts et savoir-faire pour contribuer à construire l'agriculture du futur : produire plus et mieux, en répondant aux enjeux du développement durable. Elle s'inscrit de ce fait dans les pas d'une société à mission.

Le comité RSE de Bioline Group a proposé une première formulation de sa raison d'être qui sera testée auprès des parties prenantes.

PROPOSITION DE RAISON D'ÊTRE

Bioline Group contribue à construire une agriculture positive et innovante avec les coopératives et les producteurs afin de répondre aux besoins de tous les Hommes grâce à une alimentation saine.



Les membres du comité RSE de Bioline by InVivo (de gauche à droite) : Eric Seban, directeur du développement, Hélène Doutriaux, responsable RSE et projets, Rachel Kolbe, directrice RSE (InVivo Group), Lionel Gissien, directeur des ressources humaines, Carole Zakine, directrice des affaires publiques et Bruno Sterin, directeur industriel et QHSE, Philippe Hamelin, directeur Bioline Innovation (absent sur la photo).

Roadmap indicative

- Large consultation de nos parties prenantes par voie électronique. Synthèse et itération.
- Expérimentation de la conversion, en commençant par notre filiale Métier, Bioline Group, de façon à comprendre et maîtriser l'ensemble du processus :
 - Définition de la raison d'être
 - Définition de la mission
 - Modification des statuts par Assemblée générale extraordinaire
 - Institution du comité de mission en charge du suivi d'exécution de la mission
 - Bilan
- Élargissement du dispositif aux autres filiales « métiers » ou directement à la SAS InVivo Group.

L'AVIS DU DRH

Questions à Sébastien Graff, DRH du groupe InVivo.



En tant que DRH, quels seraient pour vous les bénéfices apportés par la société à mission ?

J'en vois immédiatement plusieurs. En premier lieu, avec un projet stratégique qui s'ancre autour d'une raison d'être, il devient plus facile d'obtenir l'engagement et la motivation des salariés qui trouvent du sens dans leur travail et comprennent pourquoi ils font ce qu'ils font. C'est vrai pour tous les salariés, et plus encore pour les jeunes générations qui sont assez intransigeantes sur les engagements et les valeurs, et souhaitent souvent contribuer personnellement. Deuxièmement, c'est un

formidable levier pour faire évoluer le management dans un sens plus participatif. Il va de soi que la raison d'être va « contaminer » l'ensemble de la chaîne managériale qui va rechercher la conviction plutôt que l'obéissance, l'initiative et l'autonomie plutôt que le contrôle, l'ouverture plutôt que le silo, la confiance plutôt que l'autorité... Cette conversion des modes de management et la libération des énergies sont absolument nécessaires à l'agilité de l'organisation contemporaine.

Vous supervisez aussi la RSE. Comment feriez-vous l'articulation entre ces deux dimensions dans l'entreprise à mission ?

Elle serait naturellement encore plus évidente et plus aisée. Dans une entreprise à mission, on reconnaît d'emblée que la performance ne se joue pas uniquement sur les plans économique et financier, mais aussi sur les dimensions sociale, sociétale et environnementale. Une étude récente de France Stratégie indiquait qu'il existe un différentiel de près de 20 % en matière de performance des collaborateurs entre les entreprises qui mettent en place des pratiques RSE et celles qui ne le font pas. En outre, des pans entiers de la RSE concernent directement des pratiques RH, comme la parité, la non discrimination, l'égalité professionnelle, la santé, la formation ou la qualité de vie au travail.

Postface

Par Laurent Alexandre, Chirurgien-urologue et neurobiologiste,
Membre de l'Académie des Technologies,
Fondateur de Doctissimo.fr,
Dirigeant de DNAVision, société de séquençage de l'ADN.

L'Intelligence Alimentaire, pour nourrir 11 milliards d'êtres humains



Notre agriculture à visage humain, que les Français plébiscitent, connaît une crise profonde. Les stratégies économiques de nos concurrents sont aujourd'hui redoutablement efficaces. Vingt pour cent des agriculteurs français peinent à se verser un salaire. La France est demeurée dans un modèle obsolète avec des producteurs de taille intermédiaire qui se coordonnent trop peu. A l'heure des technologies NBIC (Nanotechnologies, Biotechnologies, Informatique et Cognitive qui

regroupe l'Intelligence Artificielle, la robotique et les neurosciences) qui vont bouleverser le monde agricole, l'isolement est intenable.

La France n'a que deux choix agricoles : copier les modèles capitalistiques intensifs étrangers qui fournissent des produits fades, standardisés dans des grandes exploitations industrielles ou moderniser son modèle familial et solidaire pour garder ses milles terroirs et savoirs-faire tout en les rendant compétitifs. Personne ne veut des « usines à lait américaines » de 5.000 vaches. Mais Bruxelles envisage une baisse de 15 % des aides de la Politique agricole commune à partir de 2022, du fait du Brexit et de la nécessité de financer de nouvelles missions communautaires. Nous allons devoir muter à chaud.

Le monde agricole doit répondre à une question cruciale : comment concilier l'ancrage des agriculteurs dans les territoires, les missions d'intérêt général et l'efficacité économique dans la mondialisation instable et exigeante qui se profile ?

Il existe plusieurs outils traditionnels pour faire converger développement économique et intérêt général : le modèle philanthropique, les sociétés coopératives et mutualistes ou bien encore les structures associatives.

Tous ces outils ont leurs limites. Ils ont été bâtis avant la mondialisation à une époque où la guerre économique était plus douce et la concurrence pour attirer les meilleurs managers et scientifiques bien moins violente. La création des sociétés à mission comblerait cette lacune en permettant une grande flexibilité sans renier la vision et la philosophie qui fondent votre monde coopératif.

Les nombreux métiers d'InVivo permettent la valorisation d'une large palette des productions agricoles françaises. Mais elles opèrent dans un océan de « requins mondialisés » : semences, génétique des plantes, Big Data, Intelligence Artificielle sont au cœur de la guerre industrielle et technologique à l'œuvre. Et la guerre des talents y fait rage.

L'agriculture devient une industrie high-tech dont les missions s'élargissent avec la lutte contre le réchauffement climatique et la nécessité d'augmenter les rendements, au moment où la diminution de la malnutrition dans le monde fait une pause. L'augmentation des productions agricoles est essentielle pour freiner les flux migratoires qui pourraient devenir considérables puisque la seule population africaine devrait, par exemple, dépasser 4 milliards d'habitants vers 2100.

Il faudra demain former les agriculteurs à l'Intelligence Artificielle, aux drones et aux robots comme les tracteurs autonomes, les aider à maîtriser les risques climatiques en utilisant des contrats d'assurance innovants, les faire profiter des réseaux sociaux pour mieux échanger les bonnes pratiques et inventer de nouveaux concepts alimentaires.

Au moment où vous êtes au cœur de la plupart des grands enjeux du 21^{ème} siècle, votre univers est injustement accusé par des écologistes « hors sol » qui « habitent sur Twitter ». J'ai régulièrement dénoncé la bulle médiatique insensée autour des produits phytosanitaires, alors même que le retour au labour aggraverait l'érosion des sols, dégraderait la biodiversité et réduirait le stockage de carbone qui participe à la lutte contre le réchauffement climatique.

Continuez à rendre les immenses services que vous rendez à la collectivité en vous appuyant sur les nouveaux outils économiques et managériaux dont vous vous dotez aujourd'hui. Mon dernier livre se conclut sur un cri du cœur : Sauvons le Guide Michelin ! Notre gastronomie n'existerait pas sans vous. Il n'y a de belle cuisine que grâce aux bons produits. La France est très largement le fruit de votre travail : beauté des paysages, équilibre écologique, vin, art de la table. Passer quelques jours en Amérique du Nord nous rappelle la supériorité de notre art de vivre qui est principalement le fruit de votre activité. J'aimerais que dans le monde entier, quand on pense à la France, on continue à rêver d'abord à son art de la table. Je souhaite que mes petits-enfants conservent la chance incroyable que nous avons de bénéficier de bons produits et des incroyables paysages que vous façonnez, jour après jour, depuis des siècles.

Le monde a besoin des deux IA : l'Intelligence Artificielle et l'Intelligence Alimentaire. Ce sont les deux clés du 21^{ème} siècle. Mais les humains ne se nourrissent pas de microprocesseurs mais des produits que nous vous devons. Préserver notre héritage culturel et participer à nourrir 11 milliards de terriens suppose bien d'associer les deux IA.

Votre changement de statut et votre nouvelle vision de l'entreprise vous projettent dans un siècle fascinant ou notre humanité doit bâtir un projet de société vertueux qui assure la pérennité de l'être autant que de l'homme. Un monde où l'agriculture sera au centre de l'intérêt commun.

Direction de la communication.

Réalisation: **invivo**
events

Crédits photo: Géraldine Aresteanu, InVivo, J. Chiscano, Studios d'architecture ORY&Associés, Pauline Lagarde.
Rédaction: Marie-Laure Cahier



Ce document participe à la protection de l'environnement.

Il est imprimé sur un papier certifié FSC®, issu de forêts gérés durablement, chez un imprimeur labellisé

Imprim'Vert utilisant des encres végétales.

Depuis 2014, InVivo a entamé une transformation de son modèle économique et de sa gouvernance pour bâtir une croissance durable au service des filières agricoles et agro-alimentaires, et répondre aux enjeux alimentaires d'un monde toujours plus globalisé et connecté. Par bien des aspects, InVivo est déjà une société à mission.

Aujourd'hui, le groupe inaugure une nouvelle étape de réflexion collective pour faire de ses filiales les premières « sociétés à mission », et consolider sa dynamique de développement par des engagements sociaux et environnementaux impactants, qui guideront son action et sa capacité d'innovation à long terme.

La conversion du groupe InVivo vers la société à mission responsable et agile nécessite un vaste et réel consensus. Ce livre blanc constitue le socle d'une information partagée en vue de construire ce projet inspirant avec l'ensemble de ses parties prenantes.

