

RAPPORT 2020 DU COMITE DE
MISSION

KAPLAN MEDIA



09/07/2021

SOMMAIRE

- 04** COMMENT KAPLAN EST DEVENUE SOCIÉTÉ À MISSION
 - 05** COMPOSITION DU COMITÉ DE MISSION DE KAPLAN
 - 06** SPÉCIFICITÉS DES SOCIÉTÉS À MISSION ET RÔLE DU COMITÉ
 - 09** ANALYSES DES OBJECTIFS DE KAPLAN ET DE LEURS INDICATEURS DE SUIVI
 - 19** PROCHAINES ÉTAPES
-

RÉSUMÉ




En novembre 2020, Kaplan est devenue une Société à Mission selon la définition proposée par la Loi Pacte de 2019. D'après cette loi, les Sociétés à Mission doivent nommer un Comité chargé de suivre l'exécution de la mission et de rendre annuellement un Rapport de Mission joint au rapport de gestion. Kaplan a décidé de publier ce rapport dans lequel sont exposés à la fois les éléments ayant amenés Kaplan à devenir une Société à Mission, la présentation des membres du Comité de mission ainsi que l'ensemble des réflexions menées lors des deux réunions du Comité qui ont eu lieu cette année.

Ce Rapport de Mission étant le premier, il est particulier car il met tout d'abord l'accent sur les observations du Comité quant aux choix mêmes des objectifs de Mission définis par Kaplan dans ses statuts. Ces choix ont été discutés au regard de la capacité de Kaplan à avoir un impact sur des politiques et des pratiques qui existent dans le secteur audiovisuel. Le dialogue autour de l'intention de Kaplan dans la rédaction de ses objectifs a mené le Comité à formuler des recommandations pour la mise en place d'actions concrètes permettant à Kaplan de les remplir au mieux.

Les actions retenues par le Comité vont principalement dans le sens de la communication et de l'implication de Kaplan dans une dynamique de changement qui concerne l'ensemble des acteurs du secteur. L'enjeu déterminé par le Comité pour Kaplan est de trouver sa place dans un écosystème qui connaît et va connaître de plus en plus de bouleversements. Devenir un acteur incontournable de la rémunération des ayants-droit des œuvres audiovisuelles d'une part, et une référence dans le secteur en termes de bonne pratiques ESG (environnementales, sociales et de gouvernance) d'autre part, tout en proposant un modèle d'organisation original et en lien avec des valeurs fortes, telle est l'ambition de Kaplan qui se retrouve dans l'ensemble des actions proposées par le Comité.

Ce rapport entérine également les indicateurs qui permettront au Comité de suivre annuellement la mise en œuvre de ces actions au cours du temps, indicateurs qui seront éventuellement amenés à évoluer en fonction de la pertinence qui leur sera accordée l'année prochaine, au moment de les utiliser réellement.



Comment Kaplan est devenue Société à Mission ?

Qui est Kaplan ? Nous aidons les producteurs à collecter les recettes de leurs films et séries et à les répartir auprès des ayants-droit : auteurs, interprètes et partenaires financiers.

Qu'est-ce que la Société à Mission ? Créée par la loi Pacte en 2019, la qualité de Société à Mission est accordée aux entreprises qui fixent dans leurs statuts une raison d'être, des objectifs sociaux et environnementaux ainsi que des mécanismes de contrôle.

Mais encore ? C'est ce que découvre le personnage incarné par Tom Cruise dans « Jerry Maguire » lors d'une nuit de remise en question sur sa vie et sa carrière. Il rédige un « Mission Statement » où il propose à son entreprise de renouer avec les raisons qui l'ont fait choisir son métier d'agent de sportifs : la passion du sport et l'attention portée aux clients. Il finira par se faire virer, le monde n'était pas prêt.

Quelle est la mission de Kaplan ? Notre mission est composée de notre raison d'être « Être un acteur du changement dans le secteur audiovisuel » et de trois objectifs fondamentaux :

- Favoriser la transparence et le partage des recettes audiovisuelles
- Favoriser le bien-être au sein de l'entreprise
- Intégrer les critères sociaux et environnementaux dans les décisions de l'entreprise

Pourquoi cette mission ? Ce choix s'inscrit dans l'évolution naturelle de l'entreprise. Nous sommes animés par une passion commune pour les films, les séries et ceux qui les font. Nous avons le souci constant de la rémunération juste et équitable de l'ensemble des parties prenantes des productions. Nous considérons comme fondamental le bien-être des salariés comme l'illustre la transformation de la société en 2018 en Entreprise Libérée, un modèle d'organisation qui repose sur la confiance, la liberté et l'épanouissement individuel.

Qu'est-ce que ça va changer ? Nous souhaitons mener plus loin les changements au sein de l'entreprise et dans le secteur en collaboration avec nos parties prenantes, représentées dans notre Comité de Mission. La société à mission consacre une nouvelle vision de l'entreprise au service de l'ensemble des parties prenantes que sont ses salariés, ses clients, ses partenaires et ses actionnaires. Nous privilégions les objectifs de notre mission sur les considérations financières, convaincus que cela assurera la prospérité de Kaplan à long-terme.

Et pour conclure ? Nous souhaitons participer à un mouvement général positif qui cherche à améliorer notre modèle de société. Le secteur audiovisuel y a toute sa part.

LE COMITÉ DE MISSION

Valérie Bourgoïn, directrice de l'Audiovisuel au CNC

« La démarche m'a semblé intéressante car je n'avais aucune connaissance de ce qu'est une société à mission. Par ailleurs, l'activité de Kaplan est connectée aux sujets du CNC et les profils des membres du comité, variés et complémentaires, sont en lien avec les sujets dont nous nous occupons au CNC. »

Denis Goulette, ancien Délégué Général de la Guilde des Scénaristes

« J'ai connu Kaplan lorsque je travaillais chez Tetra Media Studio car nous avons très tôt signé un mandat de collecte des droits voisins avec Kaplan. C'était un plaisir de travailler avec Max à l'époque de Right Back Film. Nous sommes restés en contact car j'ai aimé la vision métier développée par Kaplan. L'approche globale, la prise en compte des préoccupations d'intérêt collectif et l'idée de prendre du recul sur la place de Kaplan dans l'écosystème audiovisuel m'ont paru très intéressantes. »

Mathieu Daum, fondateur du cabinet Nexus qui travaille sur l'accompagnement du changement et de la régénération des organisations

« J'ai travaillé avec Max il y a quelques années pour introduire des méthodes innovantes dans l'organisation de Right Back à l'époque, et je continue à accompagner Kaplan sur ces sujets aujourd'hui. Les notions de raison d'être et de mission sont des choses sur lesquelles je travaille depuis la création du cabinet il y a 15 ans et qui s'est posée dès le début pour Nexus et pour ses clients. Je trouve très intéressant de voir Kaplan se poser cette question et j'ai plaisir à contribuer à ce comité. »

Jérôme Dechesne, délégué général adjoint pour l'USPA et Anim France

« J'ai découvert les entreprises à mission grâce à Kaplan que je suis depuis longtemps car c'est un maillon essentiel dans le secteur de la mise en œuvre des accords Transparence et de la reddition des comptes aux ayants droit. Le niveau d'expertise de Kaplan m'a conforté dans le choix de faire partie de ce comité »

Laëtitia Aunet, salariée de Kaplan

« Lorsque Max m'a parlé des entreprises à mission, j'ai tout de suite eu envie de creuser le sujet et m'investir dans la mise en place de ce statut pour Kaplan. Les sujets de l'impact des entreprises sur leur environnement et du sens que l'on donne aux objectifs d'une organisation m'intéressaient déjà durant mes études, j'ai donc saisi l'opportunité de les approfondir dans mon travail dans un secteur qui m'intéresse particulièrement en choisissant de participer au comité de mission. »

SPÉCIFICITÉS DES SOCIÉTÉS À MISSION ET RÔLE DU COMITÉ



Lors de cette première année pour Kaplan en tant qu'Entreprise à mission, le comité s'est réuni deux fois dans l'optique de :

- 1) prendre connaissance de la démarche de Kaplan, des objectifs déterminés pour la réalisation de sa mission et des indicateurs de suivi choisis ;
- 2) commenter et questionner la pertinence de ces objectifs et indicateurs puis valider des outils de suivi définitifs dans le but d'évaluer l'année prochaine l'accomplissement de la mission.

Lors de la première réunion du Comité, après avoir introduit les éléments historiques qui ont menés Kaplan vers la décision de devenir une Entreprise à mission, les principes énoncés dans la loi Pacte de 2019 ont été présentés plus en détail aux membres du Comité. Nous avons trouvé utile et intéressant d'exposer ici les questions soulevées et les réponses apportées à la suite de cette présentation.



SPÉCIFICITÉS DES SOCIÉTÉS À MISSION

Quelle est la différence entre RSE et Entreprise à mission ?

La Loi Pacte a permis pour les entreprises qui le souhaitent l'inscription dans les statuts d'une mission qui est définie par une raison d'être et des objectifs sociaux et environnementaux que l'entreprise se donne pour mission de poursuivre. Dans ce cadre, les entreprises choisissent elles-mêmes leur finalité et la raison d'être devient alors une ligne directrice de toutes les décisions stratégiques de l'entreprise. Elle fait pleinement partie de la gouvernance de l'entreprise et la bonne exécution de la mission est vérifiée régulièrement par un Organisme Tiers Indépendant. Au contraire, la RSE est souvent cantonnée à un département spécifique de l'entreprise dont le rôle est de prendre en compte des critères sociaux, environnementaux et éthiques dans les décisions économiques en lien avec son activité, et d'améliorer ses pratiques de sorte à réduire son impact.

Existe-t-il un avantage fiscal relatif au statut d'Entreprise à mission ?

Contrairement au financement des entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire, il n'y a aucun avantage fiscal à investir dans une Entreprise à mission. Il n'existe pas non plus d'avantages financiers ou sociaux pour les Entreprises à mission.

RÔLE DU COMITÉ DE MISSION



Quel est le rôle du Comité de Mission ?

La première réunion du Comité a également donné lieu à une clarification du rôle de celui-ci. Les membres se sont entendus pour exposer que le Comité avait davantage un rôle de réflexion autour des sujets soulevés par la raison d'être et les objectifs fixés par Kaplan, que de surveillance du suivi de ces objectifs, ce second rôle devant être rempli par l'Organisme Tiers Indépendant. Le Comité doit à ce titre apporter un regard nouveau sur les stratégies menées par Kaplan grâce à ses observations et aux échanges permis par ses réunions. Il doit critiquer et approfondir les orientations choisies par Kaplan et suggérer des idées nouvelles pour leur mise en œuvre.

Quelles modalités de réunion du Comité de Mission ?

Pour le moment, la récurrence des réunions du Comité a été fixée à deux réunions par an. Une première réunion en fin d'année visant à proposer des axes stratégiques à poursuivre l'année suivante, et une seconde réunion plus importante en amont de l'Assemblée Générale se tenant fin juin qui aura pour but d'analyser l'année écoulée au regard des objectifs de Kaplan. Le Comité sera toutefois libre de se réunir à d'autres occasions pour discuter de sujets non évoqués lors de ces réunions. Les membres du Comité ont par ailleurs soulevé la question de la présence du dirigeant au moment de délibérer autour des sujets touchant le bien-être des salariés. Les autres salariés de l'entreprise pourront également participer à ces réunions, la taille de l'organisation étant relativement restreinte pour l'instant.

ANALYSE DES OBJECTIFS DE KAPLAN ET DE LEURS INDICATEURS DE SUIVI

En lien avec sa raison d'être, Kaplan a défini des objectifs stratégiques, sociaux et environnementaux qui traduisent notamment le modèle d'entreprise que Kaplan souhaite promouvoir dans le secteur audiovisuel.

Ces objectifs et sous objectifs ont été présentés aux membres du Comité, à qui il a été proposé de s'interroger sur leur pertinence vis-à-vis de la mission de Kaplan et leur potentiel de réalisation. Le Comité a également proposé des actions concrètes à mettre en place, qui permettront à Kaplan de remplir ses objectifs de mission et qui pourront donner lieu à la rédaction de livrables présentés chaque année au Comité afin de faciliter leur suivi. Ces actions s'ajoutent et se mélangent aux actions déjà mises en place par Kaplan. Des indicateurs quantitatifs et qualitatifs ont également été déterminés à l'issue des réflexions engagées lors des réunions du Comité. Ces indicateurs permettront d'évaluer de manière objective l'implication de Kaplan dans la réalisation de sa mission au cours du temps. Autrement dit, les actions représentent les moyens mis en œuvre par Kaplan pour remplir sa mission ; les indicateurs sont un outil permettant de mesurer les résultats produits par ces actions.

01

Favoriser la transparence et le partage des recettes audiovisuelles

02

Favoriser le bien-être au sein de la société

03

Intégrer les critères sociaux et environnementaux dans les décisions de la société

PREMIER OBJECTIF : FAVORISER LA TRANSPARENCE ET LE PARTAGE DES RECETTES AUDIOVISUELLES



En informant ses clients et leurs ayants droit de façon régulière, juste et claire sur l'exploitation de leurs œuvres et les sommes à leur revenir



En sensibilisant les acteurs du secteur à l'application des textes en vigueur et à un juste partage des recettes des productions;



En interrogeant ses parties prenantes (clients, ayants droit, organismes de gestion collective) sur leur satisfaction pour mesurer et améliorer notre impact.

Le Comité s'est attardé sur la question du juste partage des recettes de production. La juste rémunération des ayants droit étant un point délicat à qui appelle une vision subjective et un positionnement qui n'entre pas forcément dans le rôle de Kaplan au sein du secteur. La question se pose de préciser justement le rôle de Kaplan et dans quelle mesure l'entreprise participe et influe sur les discussions et décisions des différents syndicats et institutions. Où Kaplan, en tant qu'entreprise privée évoluant dans un contexte concurrentiel, doit-elle placer sa capacité de coopération dans le secteur ? La réglementation sur la transparence de la reddition des comptes en est encore à ses débuts et il existe un réel enjeu de sensibilisation des acteurs sur la bonne application des textes, d'autant plus que de nouveaux acteurs - les plateformes SVOD - s'imposent dans le secteur et sont encore très peu renseignés sur le sujet primordial de la rémunération des auteurs.

Les actions à mettre en place

Suivre les décomptes envoyés : s'assurer que les ayants-droits des œuvres reçoivent bien les décomptes envoyés par Kaplan, en leur proposant par exemple un sondage

S'assurer de la qualité des éléments envoyés aux clients, ayants-droit et organismes de gestion collective en organisant des RDV ou en proposant des questionnaires de satisfaction, afin d'adapter ces documents à leurs besoins

Recenser comment sont arrivés les clients (recommandations, interventions, etc...) pour avoir un aperçu du rayonnement de l'entreprise au sein du secteur

Participer, en tant qu'expert de la Transparence, aux discussions à venir sur la réglementation en termes de reddition des comptes. Il s'agit de déterminer la manière dont Kaplan souhaite et peut intervenir sur ce sujet

Communiquer davantage sur ses pratiques afin d'augmenter la sensibilisation des acteurs du secteur sur ces sujets : partager le nombre de décomptes envoyés, des indicateurs sur le partage de la valeur et les pratiques contractuelles observées.

Réfléchir à la conception d'un « label Kaplan » en partenariat avec des instances comme l'USPA ou la Guilde des scénaristes, apposé aux producteurs exemplaires en matière de Transparence et qui font appel aux services de Kaplan ;

Les indicateurs de suivi choisis

Nombre de décomptes envoyés par type d'ayants-droit

Nombre de départs de clients et raison de leur départ

<

Part des reversements par type d'ayant-droit

Statistiques issues de l'utilisation des espaces en ligne

<

Nombre d'actions de sensibilisation (communication LinkedIn, webinaires, interventions...)

Nombre de clients faisant appel aux deux services proposés par Kaplan

<

DEUXIÈME OBJECTIF : FAVORISER LE BIEN-ÊTRE AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ



En échangeant régulièrement et en mesurant la satisfaction des salariés sur les sujets suivants : autonomie, partage de la valeur, équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, évolution, égalité entre les salariés ;



En s'informant sur les innovations managériales pour améliorer ses pratiques.

Le Comité a trouvé important d'ajouter une notion de mise en mouvement au deuxième sous-objectif, l'action de s'informer ne capturant pas l'adaptation et l'évolution de Kaplan en termes d'innovations managériales. Une proposition a été faite de remplacer la formulation existante par la suivante : « En innovant sur les pratiques managériales mises en place au sein de la société ». Cette formulation reflète davantage les processus de recherche et de réflexion que Kaplan souhaite renforcer.

Une interrogation du Comité s'est portée sur l'impact d'une cyclicité de l'activité sur le bien-être des salariés et sur la réponse managériale apportée dans les périodes d'activité intense. La question s'est posée d'adapter l'organisation du travail en fonction des périodes, le besoin d'écoute pouvant être par exemple davantage ressenti au cours d'une période de stress. Le Comité a soulevé un point très pertinent car l'activité de la société est effectivement très concentrée dans les premiers mois de l'année et il est important de trouver un mode de fonctionnement qui permette de gérer au mieux cette condensation de la charge de travail. Le Comité recommande de rester vigilant sur ces questions : l'enjeu est de trouver des actions concrètes qui permettent de lisser l'impact des cycles et d'anticiper leurs conséquences sur le bien-être des salariés.

Les actions à mettre en place

Organiser des réunions trimestrielles de satisfaction des salariés qui donneront lieu à un suivi et un rapport annuel présenté au comité de mission

Recenser les raisons de départ des salariés de Kaplan et se renseigner sur leurs expériences après Kaplan

Faire une veille sur les nouvelles pratiques de management et outils qui pourraient être mis en place au sein de la société (MBTI, question Great Place to Work par exemple)

Faire des formations en management

Les indicateurs de suivi choisis

**Part des salaires dans
la valeur ajoutée**

**Rapport entre la plus
haute et la plus
basse rémunération**

<

Taux de turnover

Taux d'absentéisme

<

**Nombre de
formations
individuelles**

**Nombre de
teambuilding / de
séminaires
d'entreprise**

<

**Evolution dans le temps de la satisfaction au
moyen de questionnaires**

<

TROISIÈME OBJECTIF : INTÉGRER LES CRITÈRES SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX DANS LES DÉCISIONS DE LA SOCIÉTÉ



En reflétant la diversité du secteur parmi ses clients : nationalité, actionnariat (indépendants/ groupes), formats (fiction, animation, documentaire...), dirigeants (hommes/femmes) ;



En réduisant son empreinte environnementale grâce à un suivi régulier et à la mise en place de bonnes pratiques.

Les membres de Kaplan se sont posé la question de conserver le sous-objectif concernant la diversité. Cet aspect social semble essentiel mais il est difficile de déterminer à quel niveau Kaplan peut avoir un impact dessus. Suite aux réflexions du Comité, supprimer ce sous-objectif reviendrait à éluder la question sociale et se concentrer uniquement sur des critères environnementaux. Pourtant, « être un acteur du changement dans le secteur audiovisuel » suppose une prise en compte des critères sociaux. Si Kaplan n'a en effet pas de levier pour influencer la diversité au sein du secteur par le choix de ses clients, elle peut en revanche valoriser des initiatives, comme peut le faire le CNC, ou encore proposer des notes d'information afin de développer ou renforcer la sensibilité sociale chez ses clients et prospects. Ces démarches sont également applicables aux valeurs environnementales que Kaplan a à cœur de défendre.

Pour être en lien avec sa mission, Kaplan doit parler à travers cet objectif à la fois de son rôle dans le secteur audiovisuel vis-à-vis des sujets sociaux et environnementaux, et des efforts fournis au sein de l'entreprise pour être exemplaire dans ses pratiques.

Le Comité propose ainsi une reformulation de l'objectif initialement défini :

« Défendre la prise en compte des critères sociaux et environnementaux dans les décisions stratégiques des entreprises du secteur

-En sensibilisant ses clients à la mise en place de bonnes pratiques RSE ;

-En suivant régulièrement les pratiques au sein de l'entreprise afin de réduire au maximum son empreinte environnementale. »

Les actions à mettre en place

S'informer et développer une expertise sur les outils à disposition des producteurs pour améliorer leur impact social et environnemental

Communiquer sur des bonnes pratiques RSE (les nôtres et celles de nos clients)

Réfléchir à une manière de développer l'offre de services qui soit encourageante pour les entreprises vertueuses du secteur

Sur les pratiques :

- Lister les pratiques environnementales mises en place au quotidien
 - Rédiger une note sur le modèle du document unique d'évaluation des risques en prenant en compte les différents postes générateurs d'émissions carbone
 - Essayer de chiffrer le coût en émissions de ses actions (envoi des décomptes par mail, conservation des données...)
 - Interroger et challenger ses principaux fournisseurs sur leurs pratiques RSE (hébergement des données notamment)
-

Les indicateurs de suivi choisis

**Nombre
d'actions de
sensibilisation**

**Notation de la performance
environnementale de
Kaplan à l'aide du
questionnaire ZEI**

<

Bilan des émissions de CO2

<

PROCHAINES ÉTAPES

Le Comité de mission se réunira de nouveau en mai 2022 afin d'évaluer le travail fourni par Kaplan sur l'année 2021 pour remplir ses objectifs de mission.

D'ici là, Kaplan fera ses meilleurs efforts pour mettre en place les actions recommandées par le Comité. La prochaine réunion permettra au Comité de prendre connaissance de ces nouvelles actions. Un tableau des indicateurs calculés sur l'année 2021 sera également présenté lors de cette prochaine réunion.

Par la suite, afin de remplir les obligations afférentes au statut d'Entreprise à Mission, Kaplan devra désigner un Organisme Tiers indépendant chargé de la vérification de la mission. Son avis, indiquant si la société respecte ou non les objectifs qu'elle s'est fixés, sera joint au rapport du Comité de Mission. La première vérification aura lieu dans les vingt-quatre mois suivant la publication de la déclaration de la qualité de société à mission au registre du commerce et des sociétés, soit avant novembre 2022.



**Plus d'informations sur
www.kaplan.media**

