

# LOI PACTE & RAISON D'ÊTRE

ET SI ON PASSAIT À LA PRATIQUE ?

# MAINTENANT OU JAMAIS !



Le modèle capitaliste de l'après-guerre est fissuré. Chacun aspire à l'émergence d'une société nouvelle, plus collaborative, plus redistributive des richesses, plus écologique, avec plus de sens. Quel est le rôle de l'entreprise dans cette transformation ?

Milton Friedman déclarait que *"la seule raison d'être d'une entreprise est de générer des profits pour ses actionnaires."* La philosophie de ce promoteur du libéralisme, qui a fait les beaux jours de l'école de Chicago, semble désormais révolue.

Un consensus existe aujourd'hui pour considérer que l'entreprise se doit de contribuer au bien commun de la société : le PDG de Blackrock<sup>1</sup>, notre ministre de l'Économie et des finances, Bruno Le Maire, notre ministre du travail, Muriel Pénicaud<sup>2</sup>, Christine Lagarde<sup>3</sup>, présidente de la Banque centrale européenne, la majorité des patrons de PME récemment sondés sur le sujet<sup>4</sup>, l'ensemble des organisations syndicales de salariés ou encore différents PDG de grandes entreprises françaises et internationales.<sup>5</sup>

Pour autant, le rapport Notat – Senard de 2018 intitulé "L'entreprise, objet d'intérêt collectif"<sup>6</sup>, fait le constat que la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) connaît encore des réalités inégales quant à son intégration dans les décisions stratégiques. Le rapport considère que la crise de l'entreprise et les doutes à l'égard de la RSE persisteront en France, à moins de réunir deux conditions :

- > Une réappropriation par l'entreprise de sa responsabilité comme d'une mission ou d'une raison d'être, qui ne peut se résumer à une opération de déclaration et de transparence ;
- > Une officialisation de la RSE stratégique, et éventuellement juridique.

Le gouvernement a suivi les recommandations de ce rapport. En modifiant le Code civil, la loi Pacte (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) du 22 mai 2019 donne un cadre à une tendance de fond qui consiste à mettre la performance économique au service de l'intérêt collectif, au travers d'un but sociétal, environnemental, scientifique, etc.

Lors du vote de la loi, Bruno Le Maire, ministre de l'Économie et des finances a déclaré *"une entreprise doit faire des profits mais elle ne peut pas faire que cela."*

Il a mis en avant que *"le capitalisme que nous avons connu au XXe siècle est dans une impasse. Il a conduit à la destruction des ressources naturelles, à la croissance des inégalités et à la montée des régimes autoritaires."*<sup>7</sup>

Il demande ainsi aux dirigeants français de *"redéfinir la place de l'entreprise dans la société"* et considère que *"si une entreprise demain veut être profitable, reconnue par nos concitoyens, la raison d'être va devenir un passage obligé, pour mobiliser les salariés, les fournisseurs, les clients, les actionnaires autour d'un objectif commun."*

La loi Pacte introduit dans le droit français la notion de "raison d'être", concept proposé par le rapport Notat - Senard, et encourage toutes les entreprises à la définir.

La loi propose également, pour les entreprises qui souhaitent aller plus loin, une nouvelle qualité : "la société à mission." Nous entrons dans une nouvelle ère de la RSE.

Une nouvelle ère dans laquelle le gouvernement demande aux entreprises où l'État est actionnaire de se doter d'une raison d'être d'ici 2020 ainsi que les entreprises où la Banque Publique d'Investissement, Bpifrance, détient une participation.<sup>8</sup>

# PRÉSENTATION DU GUIDE



La loi Pacte a été promulguée en France en mai 2019 à la suite de nombreux débats. L'article 169 (modifications du Code civil) et l'article 176 (modifications du Code de commerce) amènent des changements sur lesquels il est essentiel de s'attarder pour en comprendre les tenants et les aboutissants.

Ce guide a été conçu pour aider les entreprises à mieux appréhender les modifications engendrées par la loi Pacte afin de les mettre en place de façon opérationnelle.

Il s'adresse également aux différents acteurs intéressés (organisations syndicales, universitaires, investisseurs, ...) qui souhaiteraient connaître le contenu de ces nouveaux dispositifs.

Afin de clarifier les concepts, de structurer un langage commun, ce guide tente de répondre aux questions suivantes :

- En quoi consiste l'article 1833 du Code civil qui demande de "prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité" et comment être en conformité ?
- L'article 1835 propose aux entreprises de préciser leur raison d'être : que signifie "raison d'être" au sens de la loi Pacte ? Pourquoi se lancer dans une telle démarche ? Quelles voies préférer et quels écueils éviter pour y parvenir ?
- La loi Pacte offre également la possibilité de devenir une société à mission : en quoi cela consiste-t-il ?

## COMMENT A-T-IL ÉTÉ ÉLABORÉ ?

Pour la première fois, l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) et le Collège des Directeurs du Développement Durable (C3D) ont lancé un programme de travail commun afin de répondre rapidement aux questionnements des entreprises.

De mars à octobre 2019, sept séances d'auditions ont été organisées pour recueillir le point de vue d'une trentaine d'acteurs sur le sujet (universitaires, juristes, investisseurs, consultants, organisations syndicales, représentants de l'administration) et également pour permettre aux entreprises de partager leurs premières réflexions en la matière.

Le groupe de travail, composé des membres de l'ORSE et du C3D, a analysé une abondante matière en provenance de multiples sources : comptes rendus des séances d'auditions, prises de positions, documents du gouvernement, articles de presse, premiers travaux et ouvrages publiés sur le sujet, etc. .

## QUELLES SONT LES PARTICULARITÉS DE CE GUIDE ?

- 1 Étudier les changements induits par l'article 1833, ne pas se focaliser seulement sur la raison d'être** : ces derniers mois, les articles de presse, les conférences ont particulièrement parlé de la possibilité offerte par la loi de définir une raison d'être. Ce guide va au-delà et s'intéresse au changement de l'article 1833 du Code civil, sujet qui a été très peu commenté depuis sa publication.
- 2 Décrypter, interpréter la loi** : pour faire avancer la réflexion, le guide propose des interprétations de la loi. Elles sont certainement perfectibles mais l'objectif est justement qu'elles soient débattues afin d'alimenter la réflexion.
- 3 Éclaircir les débats** : il n'est pas évident de s'y retrouver lorsque l'on voit les centaines d'articles de presse publiés ces derniers mois et les réactions des parties prenantes qui ont plus ou moins bien accueilli ces changements. Le guide fait état des avis contradictoires sur la loi, notamment sur ses impacts juridiques. Il tente ainsi de résumer les points de vue pour aider les lecteurs à se forger leur propre opinion.
- 4 Démontrer l'intérêt de cette loi** : ce nouveau cap initié par le gouvernement est une solution pour tenter d'accélérer la contribution des entreprises au développement durable. Les trois premières parties du livrable expliquent de façon argumentée ce qui a conduit le législateur à mener ces modifications et pourquoi les entreprises peuvent avoir intérêt à s'en saisir.
- 5 Accompagner les entreprises pour passer à l'acte** : le guide est à la fois technique et pratique. Les premières parties s'appuient sur une bibliographie très fournie afin de constituer un centre de ressources pour comprendre la loi. Les deux dernières parties accompagnent de façon opérationnelle les entreprises pour les aider à se conformer à l'article 1833 du Code civil et, si elles le souhaitent, leur proposer des pistes méthodologiques pour définir leur raison d'être.
- 6 Proposer des recommandations sur la raison d'être co-signées par les organisations syndicales** : le groupe de travail a élaboré 10 recommandations avec la CFDT, la CFE-CGC et la CGT. Le guide montre en quoi la raison d'être est un sujet sérieux, stratégique pour l'entreprise et porteur de sens pour les salariés.
- 7 Réaliser un état des lieux des premiers retours d'expérience** : face à ces nouveaux dispositifs proposés par la loi, les entreprises ont besoin d'inspiration. Le guide fournit un panorama non exhaustif de quelques-unes des premières expérimentations lancées dans les entreprises pour définir leur raison d'être.

## COMMENT EST-IL STRUCTURÉ ?

Le guide est disponible en version numérique sur le site de l'ORSE et sur celui du C3D.

Chacune des parties du guide sont téléchargeables indépendamment les unes des autres.

**La partie "La finalité de l'entreprise : une question qui ne date pas d'hier"** rappelle les grands événements qui ont conduit à la version actuelle de la loi Pacte. Elle présente également en détail le contenu final de l'article 169 et de l'article 176.

**La partie "Décryptage de la loi"** présente un décodage du contenu de la loi à l'aide des documents issus du gouvernement, d'articles de presse et en reprenant l'avis des intervenants auditionnés lors du groupe de travail ORSE – C3D.

**La partie "Pourquoi faudrait-il adopter une raison d'être ?"** recense, de manière non exhaustive, les arguments qui pourraient pousser une entreprise à se lancer dans la définition de sa raison d'être.

**La partie "Comment appliquer la loi Pacte ?"** donne des pistes pour que les entreprises soient conformes aux nouvelles obligations de l'article 1833. Elle rappelle notamment les outils RSE développés ces dernières années.

Cette partie suggère également un chemin de réflexion pour définir une raison d'être : points de vigilance à prendre en considération avant de se lancer, panorama des acteurs à impliquer en s'interrogeant sur la forme de mobilisation la plus appropriée, questions à se poser pour construire le contenu de sa raison d'être et, enfin, les modalités de déploiement à mettre en place.

Elle présente les 10 recommandations co-signées avec les organisations syndicales.

**La partie "Cas pratiques d'entreprises qui définissent leur raison d'être"** illustre par des cas concrets la mise en place d'une raison d'être. Il s'agit d'un panorama non exhaustif de quelques-unes des premières expérimentations lancées dans les entreprises : Arkéa, Camif, Carrefour, Crédit Agricole, EDF, InVivo, MAIF, Malakoff Médéric Humanis, Michelin, SNCF et Veolia.

---

06 **CHAPITRE 1. LA FINALITÉ DE L'ENTREPRISE : UNE QUESTION QUI NE DATE PAS D'HIER**

- 07 I. Genèse de la loi  
09 II. Présentation de la loi
- 

11 **CHAPITRE 2. DÉCRYPTAGE DE LA LOI**

- 13 I. Article 1833 du Code civil  
14 1. Mise en cohérence avec les jurisprudences et les attentes de la société : la RSE devient une obligation pour toutes les entreprises  
14 2. Des notions non définies par le législateur  
16 3. Nécessité de renforcer les process de décisions et, potentiellement, nouvelles responsabilités pour les dirigeants  
17 4. Conseil d'administration et directoire amenés à monter en compétences sur les enjeux sociaux et environnementaux  
19 II. Raison d'être  
20 1. Une notion qui n'est pas définie par la loi  
20 2. Proposition d'une définition  
21 3. Une étape qui va au-delà de l'article 1833  
21 4. La RSE entre dans une nouvelle ère  
23 5. Réflexions sur l'impact juridique et réputationnel de la raison d'être  
25 III. Société à mission  
26 1. Concept venu des États-Unis  
26 2. Conditions à suivre pour devenir une société à mission : décryptage point par point  
27 3. "L'économie responsable" – une concurrence déloyale à l'Économie Sociale Solidaire (ESS) ?
- 

28 **CHAPITRE 3. POURQUOI FAUDRAIT-IL ADOPTER UNE RAISON D'ÊTRE ?**

- 31 I. Les parties prenantes souhaitent une entreprise plus contributive à l'intérêt général  
33 II. La voix d'un autre capitalisme commence à se faire entendre  
35 III. La raison d'être peut constituer un élément de différenciation  
36 IV. La raison d'être peut redonner du sens dans l'entreprise  
37 V. La raison d'être pourrait être un moyen pour l'entreprise de se protéger
- 

38 **CHAPITRE 4. COMMENT APPLIQUER LA LOI PACTE ?**

- 41 I. Être conforme à l'article 1833 du Code civil  
43 II. Définir sa raison d'être  
44 1. Avant de se lancer  
46 2. Les acteurs à impliquer  
47 3. Les formes de mobilisation  
48 4. De la réflexion à l'écriture  
50 5. Après la définition, le déploiement
- 

52 **CHAPITRE 5. CAS PRATIQUES D'ENTREPRISES QUI DÉFINISSENT LEUR RAISON D'ÊTRE**

- 54 Arkéa  
56 Camif  
59 Carrefour  
60 Crédit Agricole  
62 EDF  
64 InVivo  
66 MAIF  
68 Michelin  
69 Malakoff Mederic Humanis  
71 SNCF  
73 Veolia
- 

75 **NOTES DE BAS DE PAGES**

---

79 **ANNEXES**

- 81 Annexe 1 : Panorama non exhaustif des points de vue sur la loi Pacte  
83 Annexe 2 : Liste des personnes auditionnées lors du groupe de travail ORSE – C3D de mars 2019 à octobre 2019  
84 Annexe 3 : Exemples de définitions de la "raison d'être"  
85 Annexe 4 : Travaux existants sur la raison d'être et la société à mission  
86 Annexe 5 : Définitions
-

# CHAPITRE 1



## LA FINALITÉ DE L'ENTREPRISE : UNE QUESTION QUI NE DATE PAS D'HIER

- Cette partie rappelle les grands événements qui ont conduit à la version actuelle de la loi Pacte. Elle présente également en détail le contenu final de l'article 169 et de l'article 176 de cette loi.



### LA FINALITÉ DE L'ENTREPRISE : UNE QUESTION QUI NE DATE PAS D'HIER

- 07 I. Genèse de la loi
- 09 II. Présentation de la loi

# I. GENÈSE DE LA LOI



Au cours des cinquante dernières années, différentes réflexions ont été lancées sur la finalité de l'entreprise.<sup>9</sup> Un rapport de 1957 rédigé sous la direction de Georges Lasserre proposait d'orienter l'objectif de l'entreprise vers l'intérêt général.<sup>10</sup> C'est en 1963, avec l'ouvrage de François Bloch-Lainé intitulé "Pour une réforme de l'entreprise" que les idées les plus novatrices vont surgir. Il fera l'objet de vives controverses aussi bien de la part du patronat que des syndicats ouvriers. Ce rapport n'aboutira pas sur des changements significatifs.

La question de la réforme de l'entreprise sera réactualisée par la présidence de Valéry Giscard d'Estaing qui nommera Pierre Sudreau à la tête d'un comité d'études composé notamment de représentants patronaux, de représentants syndicaux, mais également de personnalités. Leur rapport<sup>11</sup> remis en janvier 1975 contient notamment des mesures destinées à insérer les finalités de l'entreprise dans celle de la société. Ce rapport est très mal reçu par le patronat et sera vivement critiqué.

Le rapport Auroux de 1981 sur les droits des travailleurs, s'inspirant directement du rapport Sudreau, peut également être cité. Parmi les mesures les plus représentatives de la réforme souhaitée par ce rapport, celles sur la citoyenneté des salariés dans l'entreprise, la reconnaissance de nouveaux droits collectifs ainsi que la protection des droits et des libertés dans l'entreprise vont faire l'objet de quatre lois adoptées en 1982.<sup>12</sup>

Parallèlement, le concept de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) s'est développé en France<sup>13</sup> et dans le monde ces vingt dernières années à la fois à travers des approches de droit souple (référentiels<sup>14</sup>) et de droit dur.<sup>15</sup> Par exemple, les Principes directeurs de l'OCDE, la plus ancienne norme intergouvernementale définissant des principes de responsabilité sociale pour les entreprises, ont été définis en 1976. Il est alors demandé aux entreprises de ne pas avoir qu'une finalité financière, de ne pas avoir comme unique objectif la réponse aux attentes des actionnaires mais de considérer, au même niveau, leur finalité sociale, sociétale et environnementale et, par conséquent, les attentes des parties prenantes externes. En 2009, apparaît l'idée que la définition d'une société dans le Code civil devrait être modifiée pour donner à l'entreprise une substance non réductive au profit.<sup>16</sup>

Différentes réflexions vont être ainsi menées dans ce sens. En 2011, le Collège des Bernardins a demandé à une équipe pluridisciplinaire de mener un programme de recherche sur le thème "à qui appartiennent les entreprises?". Elle a conclu que la crise de 2008 n'était pas seulement liée à la dérégulation financière, mais qu'elle était aussi une crise de l'entreprise,

une déformation très profonde des modes de gouvernance, permise par le droit du travail et le droit des sociétés. De là, le cadre juridique de l'entreprise a été une nouvelle fois questionné.

En 2014, le gouvernement se saisit de cette idée et soutient le fait qu'à travers le Code civil initialement rédigé, les relations entre les parties prenantes de la société sont déséquilibrées au profit des associés. Le gouvernement souhaitait repenser l'économie du XXI<sup>ème</sup> siècle en élargissant la finalité poursuivie par les sociétés.<sup>17</sup>

Emmanuel Macron, alors ministre de l'Économie, a évoqué la modification de l'article 1833 du Code civil dans l'avant-projet de sa future loi "Pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques". Il était indiqué la volonté d'introduire la phrase suivante "Une entreprise doit être gérée au mieux de son intérêt supérieur, dans le respect de l'intérêt général économique, social et environnemental."<sup>18</sup> Cette phrase a été retirée du texte entre son passage au Conseil d'État et son examen en Conseil des ministres, début 2015.

Les travaux des universitaires se sont enrichis en lien avec cette notion de finalité de l'entreprise : l'ouvrage "La Société à Objet Social Étendu"<sup>19</sup> de Mines ParisTech est publié en 2015, ainsi que la thèse de Kevin Levillain "Les Entreprises à Mission". Ces travaux vont introduire dans le débat l'idée d'instaurer un nouveau statut d'entreprise, s'inspirant de l'approche américaine "Benefit corporation" (présentation en annexe).

## Loi Pacte : une étape essentielle de la réflexion sur la finalité de l'entreprise

En 2017, l'idée de s'interroger sur la finalité de l'entreprise est notamment relancée dans le débat public avec l'interview télévisée d'Emmanuel Macron, alors devenu Président de la République, dans laquelle il déclare "L'entreprise, ça ne peut pas être simplement le rassemblement des actionnaires. Notre Code civil le définit comme ça. [...] Je veux donc qu'on réforme profondément la philosophie qui est la nôtre de ce qu'est l'entreprise."<sup>20</sup>

Par ailleurs, le groupe "Nouvelle Gauche" a fait la proposition "Entreprise nouvelle et nouvelles gouvernances"<sup>21</sup> en décembre 2017, basée sur les travaux des Bernardins, afin de créer un nouveau statut "Société à Objet Social Étendu" (SOSE). Les étapes vont s'accélérer avec le lancement du projet de loi Pacte en octobre 2017 pour lequel six binômes composés chacun d'un parlementaire et d'un entrepreneur ont réalisé des auditions sur six thématiques jugées prioritaires et ont rédigé une synthèse.<sup>22</sup>

Celui en charge de la thématique "Partage de la valeur et engagement sociétal des entreprises" était composé d'Agnès Touraine, à l'époque présidente de l'IFA (Institut français des

administrateurs) et de Stanislas Guérini, à l'époque député (LREM) de Paris. Leur constat était le suivant :

*"Les travaux nous ont conduits à la nécessité de porter une vision politique ambitieuse de ce que l'entreprise est en train de devenir. Une vision à la fois lucide et exigeante qui consacre l'entreprise comme un lieu d'innovation collective, produisant de l'utilité au service d'une économie juste, efficace, durable. Porter cette vision répond également au besoin historique de réconcilier les français avec l'entreprise et au-delà, avec l'actionnariat. Il nous apparaît urgent, à cette fin, de sortir des oppositions binaires qui conduisent à des impasses : le capital contre le travail ; la compétitivité contre la RSE ; les actionnaires contre les dirigeants, etc."*<sup>23</sup>

En janvier 2018, le gouvernement a également lancé une grande consultation des citoyens sur ce projet de loi Pacte (7 778 participants).<sup>24</sup>

Dans un deuxième temps, une mission de réflexion sur l'articulation entre la finalité de l'entreprise et l'intérêt collectif a été confiée par le gouvernement à Nicole Notat, fondatrice de Vigeo-Eiris et ex-dirigeante de la CFDT, et Jean-Dominique Senard, à l'époque PDG de Michelin. Ils ont auditionné 200 personnes pour parvenir à définir différentes recommandations. Leur rapport intitulé "L'entreprise, objet d'intérêt collectif" a été publié le 9 mars 2018.<sup>25</sup>

La loi Pacte va s'en inspirer pour rédiger l'article 169 et l'article 176 de la partie "Repenser la place des entreprises dans la société" de la loi Pacte. Parmi les recommandations évoquées par le rapport Notat - Senard, voici celles qui concernent le Code civil, la raison d'être et la société à mission :

- > Ajouter un second alinéa à l'article 1833 du Code civil : "[...] La société doit être gérée dans son intérêt propre, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de son activité." ;
- > Confirmer à l'article 1835 du Code civil la possibilité de faire figurer une "raison d'être" dans les statuts d'une société, quelle que soit sa forme juridique ;
- > Reconnaître dans la loi l'entreprise à mission, accessible à toutes les formes juridiques.

La loi Pacte a été promulguée le 22 mai 2019. Le projet de loi présenté en juin 2018 a été âprement discuté. Les modifications de l'article du Code civil, initialement proposées dans la première version pour préciser que l'entreprise doit être gérée en prenant en considération ses enjeux sociaux et environnementaux, et pour lui donner la possibilité de se doter d'une raison d'être, avaient été supprimées par le Sénat en février 2019. En effet ce changement de l'article 1833 avait fait l'objet de réactions fortes de la part du patronat,<sup>26</sup> s'inquiétant des répercussions d'une telle modification pour les entreprises.

La mention de "société à mission" ne figurait pas dans la proposition de loi initiale (celle de juin 2018). Elle est apparue dans le texte adopté par l'Assemblée nationale le 9 octobre 2018.<sup>27</sup> Cette proposition apparaissait comme moins problématique pour le patronat qui la mentionne dans ses propositions en décembre 2017 : "envisager la définition d'une nouvelle classe d'entreprise, sur le modèle de ce qui existe aux États-Unis, appelée "entreprise de mission", qui pourrait être adoptée de manière volontaire."<sup>28</sup>

L'Assemblée nationale a adopté un nouveau texte le 15 mars 2019 dans lequel la modification du Code civil est reprise.<sup>29</sup> Le Sénat rejette une nouvelle fois la proposition de l'Assemblée nationale.

Finalement, le 11 avril 2019, le texte, contenant les modifications du Code civil et la possibilité de devenir une société à mission, a été adopté en lecture définitive par l'Assemblée nationale.<sup>30</sup>

#### → ÉCLAIRAGE

##### APRÈS LA PUBLICATION DE LA LOI, QUELLES ÉTAPES ?

- ▶ La loi Pacte prévoit un suivi de la mise en place des réformes grâce à l'instauration d'un comité d'évaluation<sup>31</sup> dont le pilotage a été confié à France Stratégie. Présidé par Gilles de Margerie, commissaire général de France Stratégie, ce comité se compose de deux parlementaires, d'un représentant de chacun des huit partenaires sociaux représentatifs, de neuf administrations et organismes publics (Dares, DGFiP, DGE, Insee, DSS, DGT, DG Trésor, Acoess et Banque de France), ainsi que de trois experts du monde académique. Le comité publiera un document précisant son organisation, ses missions, ainsi que des éléments de méthodologie avant la fin de l'année 2019. Comme le prévoit la loi, le comité remettra au Parlement et publiera son premier rapport annuel avant le dépôt du projet de loi de finances pour 2021.
- ▶ Le décret relatif aux sociétés à mission (article 176 de la loi Pacte) a été publié début janvier 2020.<sup>32</sup>

## II. PRÉSENTATION DE LA LOI

### → RAPPEL DU CONTENU DU CODE CIVIL AVANT LA LOI PACTE

Pour mémoire, voici les anciennes versions de l'article 1833 et 1835 du Code civil :

Article 1833 : "Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés."

Article 1835 : "La société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter. Elle peut être instituée, dans les cas prévus par la loi, par l'acte de volonté d'une seule personne."

1

**INTÉRÊT SOCIAL ET PRISE EN CONSIDÉRATION DES ENJEUX SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX**  
(Article 169 de la loi Pacte)

2

**RAISON D'ÊTRE**  
(Article 169 de la loi Pacte)

3

**SOCIÉTÉ À MISSION**  
(Article 176 de la loi Pacte)

## En surligné : modifications apportées par la loi Pacte

### L'article 1833 du Code civil

"Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés. La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité."

### L'article L 225-35 du Code de commerce

"Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité."

### L'article L225-64 du Code de commerce

"Le directoire détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité."

### L'article 1835 du Code civil

"Les statuts doivent être établis par écrit. Ils déterminent, outre les apports de chaque associé, la forme, l'objet, l'appellation, le siège social, le capital social, la durée de la société et les modalités de son fonctionnement. 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."

### L'article L 225-35 du Code de commerce

"(Le conseil d'administration) prend également en considération, s'il y a lieu, la raison d'être de la société définie en application de l'article 1835 du Code civil."

### L'article L225-64 du Code de commerce

"(Le directoire) prend également en considération, s'il y a lieu, la raison d'être de la société définie en application de l'article 1835 du Code civil."

## Titre I<sup>er</sup> du livre II du Code de commerce : ajout de trois articles

### L.210-10

Une société peut faire publiquement état de la qualité de société à mission lorsque les conditions suivantes sont respectées :

"1° Ses statuts précisent une raison d'être, au sens de l'article 1835 du Code civil ;

"2° Ses statuts précisent un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité ;

"3° Ses statuts précisent les modalités du suivi de l'exécution de la mission mentionnée au 2°. Ces modalités prévoient qu'un comité de mission, distinct des organes sociaux prévus par le présent livre et devant comporter au moins un salarié, est chargé exclusivement de ce suivi et présente annuellement un rapport joint au rapport de gestion, mentionné à l'article L. 232-1 du présent code, à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes de la société. Ce comité procède à toute vérification qu'il juge opportune et se fait communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission ;

"4° L'exécution des objectifs sociaux et environnementaux mentionnés au 2° fait l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant, selon des modalités et une publicité définies par décret en Conseil d'État. Cette vérification donne lieu à un avis joint au rapport mentionné au 3° ;

"5° La société déclare sa qualité de société à mission au greffier du tribunal de commerce, qui la publie, sous réserve de la conformité de ses statuts aux conditions mentionnées aux 1° à 3°, au registre du commerce et des sociétés, dans des conditions précisées par décret en Conseil d'État."

### L.210-11

Lorsque l'une des conditions mentionnées à l'article L. 210-10 n'est pas respectée, ou lorsque l'avis de l'organisme tiers indépendant conclut qu'un ou plusieurs des objectifs sociaux et environnementaux que la société s'est assignée en application du 2° du même article L. 210-10 ne sont pas respectés, le ministère public ou toute personne intéressée peut saisir le président du tribunal statuant en référé aux fins d'enjoindre, le cas échéant sous astreinte, au représentant légal de la société de supprimer la mention "société à mission" de tous les actes, documents ou supports électroniques émanant de la société."

### L.210-12

"Art. L. 210-12. – Une société qui emploie au cours de l'exercice moins de cinquante salariés permanents et dont les statuts remplissent les conditions définies au 1° et 2° de l'article L. 210-10 peut prévoir dans ses statuts qu'un référent de mission se substitue au comité de mission mentionné au 3° du même article L. 210-10. Le référent de mission peut être un salarié de la société, à condition que son contrat de travail corresponde à un emploi effectif."

## CHAPITRE 2



### DÉCRYPTAGE DE LA LOI

- Ce chapitre propose un décodage du contenu de la loi à l'aide des documents issus du gouvernement (projet de loi, étude d'impact de la loi,...), d'articles de presse et en reprenant l'avis des intervenants auditionnés lors du groupe de travail ORSE – C3D.

---

## ■ DÉCRYPTAGE DE LA LOI

- 13 I. Article 1833 du Code civil
  - 14 1. Mise en cohérence avec les jurisprudences et les attentes de la société : la RSE devient une obligation pour toutes les entreprises
  - 14 2. Des notions non définies par le législateur
  - 16 3. Nécessité de renforcer les process de décisions et, potentiellement, nouvelles responsabilités pour les dirigeants
  - 17 4. Conseil d'administration et directoire amenés à monter en compétences sur les enjeux sociaux et environnementaux
  - 19 II. Raison d'être
  - 20 1. Une notion qui n'est pas définie par la loi
  - 20 2. Proposition d'une définition
  - 21 3. Une étape qui va au-delà de l'article 1833
  - 21 4. La RSE entre dans une nouvelle ère
  - 23 5. Réflexions sur l'impact juridique et réputationnel de la raison d'être
  - 25 III. Société à mission
  - 26 1. Concept venu des États-Unis
  - 26 2. Conditions à suivre pour devenir une société à mission : décryptage point par point
  - 27 3. "L'économie responsable" – une concurrence déloyale à l'Économie Sociale Solidaire (ESS) ?
-

# I. ARTICLE 1833 DU CODE CIVIL

## → RAPPEL DE LA LOI ACTUELLEMENT EN VIGUEUR

L'article 1833 du Code civil : "La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité."  
L'article L 225-35 du Code de commerce : "Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité".

Au sein de l'article L225-64 du Code de commerce, les mêmes éléments sont demandés au directoire.

Les débats ces derniers mois ont principalement porté sur la notion de raison d'être, qui est optionnelle pour l'entreprise.

Le changement de l'article 1833 du Code civil, est une modification qu'il est nécessaire de bien comprendre pour que les entreprises s'assurent de leur conformité.

## → CE QU'IL FAUT RETENIR DE CETTE PARTIE

► A travers ce nouvel alinéa, le gouvernement demande à **toutes les entreprises françaises** de prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux de leur activité : le législateur insiste ainsi auprès de l'ensemble des conseils d'administration et directoires sur l'importance d'estimer les conséquences sociales et environnementales de leurs décisions.

► Grâce à cette modification de l'article 1833, le gouvernement **aligne le droit avec les pratiques actuelles** : les entreprises françaises n'ont plus d'un côté des référentiels ou des lois en matière de RSE qui leur demandent de prendre en compte leurs parties prenantes et de l'autre un Code civil essentiellement axé sur la prise en compte des intérêts des actionnaires.

► Les **conseils d'administration** et les **directoires** sont les premiers concernés par cet article : ils sont les garants de la prise en considération des enjeux

sociaux et environnementaux de l'entreprise. Compte tenu de leur faible implication jusqu'à présent dans les dispositifs RSE existants (DPEF, devoir de vigilance), le premier enjeu de cette évolution législative sera de **les faire monter en compétences sur ces sujets**.

► L'"intérêt social" et les "enjeux sociaux et environnementaux" sont **deux notions qui ne sont pas clairement définies par la loi**, d'où le fait que le changement du Code civil amène de vifs débats.

► En utilisant les termes "prendre en considération", la loi suggère une **obligation de moyen** et non une obligation de résultat.

► **Les entreprises soumises à la DPEF (déclaration de performance extra-financière) et au devoir de vigilance ont une longueur d'avance mais la loi va plus loin** : elle n'implique pas seulement une obligation de reporting mais également une obligation de prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans la gestion de l'entreprise au jour le jour.

► A ce stade, **les conséquences ne sont pas évidentes à anticiper** car, comme évoqué ci-dessus, la loi reste imprécise sur plusieurs notions. Pour certains, la loi ne devrait pas causer de changements majeurs car elle ne fait qu'entériner des obligations qui préexistaient. Pour d'autres, le risque juridique ou réputationnel en est accru et les entreprises ont donc tout intérêt à améliorer leurs process de prise de décisions pour pouvoir, le cas échéant, prouver qu'elles ont pris en considération les enjeux sociaux et environnementaux de leurs activités.

## 1. MISE EN COHÉRENCE AVEC LES JURISPRUDENCES ET LES ATTENTES DE LA SOCIÉTÉ : LA RSE DEVIENT UNE OBLIGATION POUR TOUTES LES ENTREPRISES

L'article 1833 s'adresse à toutes les entreprises sans distinction de taille. Pour la première fois, la législation RSE concerne l'ensemble des entreprises françaises là où les législations existantes ne visaient qu'une partie (en fonction de leur chiffre d'affaire, du nombre de salariés, de leur statut).

La notion d'intérêt social n'a jamais été définie par le législateur, ce sont les juges qui ont créé cette notion au fil du temps dans le cadre de certains contentieux (comme par exemple celui de l'abus de bien social ou de l'abus de majorité).<sup>33</sup> La loi Pacte inscrit ainsi dans le droit un principe utilisé au quotidien par la justice.

Concernant "la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux", le législateur a souhaité supprimer le paradoxe que subissaient les entreprises : des référentiels et des lois qui leur demandent de prendre en compte toutes leurs parties prenantes et un Code civil qui ne mentionne qu'une partie prenante : les associés.

Avec cet alinéa, le gouvernement spécifie que la protection de l'environnement et le respect de ses salariés, des clients consommateurs comme des fournisseurs, deviennent aussi importants pour une entreprise que son business et ses bénéficiaires à se répartir ensuite entre actionnaires associés. Il officialise ainsi la considération des entreprises pour leurs enjeux - risques et opportunités<sup>34</sup> - sociaux et environnementaux.

### → DÉCRYPTAGE

CE QUI FAIT ENCORE DÉBAT : UN CHANGEMENT DU CODE CIVIL TROP OU PAS ASSEZ AMBITIEUX ?

Pour certains, ce changement est trop directif pour l'entreprise : le gouvernement transfère ainsi sa responsabilité vers celle des entreprises,<sup>35</sup> le gouvernement ne devrait pas assigner aux entrepreneurs d'autres missions que le libre choix de leurs activités et de leur gestion.<sup>36</sup> La crainte concerne aussi particulièrement les TPE - PME, pour qui la marche serait plus haute que pour les grands groupes, déjà concernés par des lois sur ces enjeux sociaux et environnementaux.<sup>37</sup> Alors que pour d'autres, comme ce collectif composé de personnalités comme Christine Lagarde, présidente de la Banque centrale européenne (BCE), Martin Hirsch, président de l'institut de l'engagement, Emmanuel Faber, directeur général de Danone ou encore Antoine Frérot, président-directeur général de Veolia, le changement du Code civil était nécessaire.<sup>38</sup>

Le conseil d'administration de l'Institut Français des Administrateurs (IFA) soutenait également les recommandations sur cette modification proposée par le rapport Notat - Senard en indiquant que l'ajout de cet alinéa à l'article 1833 ne fait que reconnaître la réalité des pratiques des entreprises et l'approche constante des juges.<sup>39</sup>

Du côté des ONG, comme Sherpa et CCFD-Terre Solidaire, la loi n'a pas été assez loin.<sup>40</sup> Sherpa considère que le terme proposé n'est pas suffisamment explicite sur l'obligation pour l'entreprise de prendre en compte les conséquences sociales et environnementales de ses activités tout au long de sa chaîne de valeur, conformément à la loi française sur le devoir de vigilance et au droit international. Ils dénoncent des modifications "cosmétiques".

Il est proposé en annexe un panorama des points de vue sur la loi Pacte.

## 2. DES NOTIONS NON DÉFINIES PAR LE LÉGISLATEUR

### › INTÉRÊT SOCIAL

Il est bien précisé dans le projet de loi<sup>41</sup> que cette notion "d'intérêt social" n'a jamais été définie par le législateur et la loi Pacte ne proposera pas de définition rigide mais se contentera d'en consacrer la notion.

Selon le gouvernement, les éléments nécessaires pour déterminer si une décision est ou non contraire à l'intérêt social dépendent en effet trop étroitement des caractéristiques, protéiformes et changeantes, de l'activité et de l'environnement de chaque société.

La loi entérine, dans le Code civil, l'application qui en est faite dans la jurisprudence : les sociétés ne sont pas gérées dans l'intérêt de personnes particulières, mais dans leur intérêt autonome et dans la poursuite des fins qui lui sont propres.

L'étude d'impact de la loi Pacte<sup>42</sup> reprend notamment la définition de l'intérêt social proposée par le rapport Viénot<sup>43</sup> en 1995 : "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 celles de ses salariés, de ses créanciers dont le fisc, de ses fournisseurs et de ses clients, mais qui correspondent à leur intérêt commun, qui est d'assurer la prospérité et la continuité de l'entreprise."

### → ÉCLAIRAGE

#### EXEMPLES DE JURISPRUDENCES EN LIEN AVEC L'INTÉRÊT SOCIAL

A titre d'exemple, l'intérêt social a pu être utilisé dans le cadre de l'abus de biens sociaux pour sanctionner les associés qui avaient utilisé des biens de la société dans l'intérêt d'une autre société dans laquelle ils avaient également une participation. Ainsi, l'usage des biens de la société, de ses pouvoirs ou de son crédit ne sont répréhensibles que s'ils sont contraires à l'intérêt social (arrêt de la Cour de cassation du 13 décembre 2005).

De même, le cautionnement sous forme d'une hypothèque consentie par une filiale en garantie du remboursement d'un prêt bancaire accordé à sa société mère a été considéré comme contraire à son intérêt. Les juges ont admis que l'acte avait pour effet de la priver de ressources éventuelles sans contrepartie (arrêt de la Cour de cassation du 13 novembre 2007). Le cautionnement a donc été purement et simplement été annulé.<sup>44</sup>

### ► PRENDRE EN CONSIDÉRATION LES ENJEUX SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX DE SON ACTIVITÉ

La volonté de ce changement du Code civil par le gouvernement est de consacrer dans la loi la responsabilité "sociale et environnementale" de toutes les entreprises installées en France.

Accolé à l'intérêt social, on peut ainsi comprendre qu'une société ne sert pas à répondre qu'aux actionnaires mais, qu'en devant prendre en compte en considération les enjeux sociaux et environnementaux, elle doit prendre également en compte les attentes des autres parties prenantes<sup>45</sup> impactées par l'activité de l'entreprise (salariés, fournisseurs, populations locales,...).

### → DÉCRYPTAGE

#### SI L'ON PREND LA PHRASE MOT PAR MOT, VOICI CE QUE L'ON COMPREND

##### Prendre en considération...

La notion de "prendre en considération" fait référence, selon le Conseil d'État, à une préoccupation générale dont on a conscience et non un but précis que l'on se donne ou que l'on doit atteindre.<sup>46</sup>

##### ...les enjeux...

Ce qui est "en jeu" c'est-à-dire la mise, ce que l'on risque dans une entreprise mais aussi ce qui pourra être gagné en fin de partie. Les dirigeants doivent avoir une considération pour les risques sociaux et environnementaux et les opportunités sociales et environnementales de leur activité.<sup>47</sup>

##### ...sociaux et environnementaux...

Le législateur ne donne pas de définition précise de ce qu'est un enjeu social ou un enjeu environnemental. Pour autant, la référence à ces enjeux par la loi n'est pas inédite. Les entreprises peuvent se référer aux lois de reporting existantes :

> Loi sur le reporting extra-financier : le 21 juillet 2017, la France a mis à jour sa réglementation existante<sup>48</sup> en transposant la directive européenne 2014/95/UE qui demande aux entreprises concernées (selon le chiffre d'affaire et le nombre de salariés) de publier leur "déclaration de performance extra-financière (DPEF)". La déclaration contient, lorsqu'elles sont pertinentes, des informations sociales, environnementales, sociétales et, le cas échéant, des informations sur les questions de respect des droits de l'homme et de la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale. Le décret<sup>49</sup> précise les modalités.

> Loi sur le devoir de vigilance, promulguée le 27 mars 2017<sup>50</sup> : l'objectif est de mettre en place une obligation d'identification des risques et de prévention des "atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement" pour les sociétés mères ou donneuses d'ordre, tout au long de leur chaîne d'approvisionnement.

Il existe également un corpus de lois et réglementations portant sur les aspects sociaux et environnementaux qui flèche les enjeux et encadre les pratiques.<sup>51</sup>

##### ...de son activité.

Il ne s'agit pas de discussions vagues sur les tenants et les aboutissants d'un phénomène social ou environnemental, mais d'une attention en lien direct avec le modèle économique de l'entreprise.<sup>52</sup>

### 3. NÉCESSITÉ DE RENFORCER LES PROCESS DE DÉCISIONS ET, POTENTIELLEMENT, NOUVELLES RESPONSABILITÉS POUR LES DIRIGEANTS

Le Conseil d'État rappelle que les exigences sur les enjeux environnementaux existaient déjà à travers la Charte de l'environnement dans laquelle chacun était déjà tenu à une obligation de vigilance à l'égard des atteintes à l'environnement qui pourraient résulter de son activité.<sup>53</sup>

Les entreprises soumises à des législations de reporting extra-financiers (DPEF<sup>54</sup>, devoir de vigilance<sup>55</sup>) ont également été amenées depuis des années à formaliser leur prise en considération de leurs impacts environnementaux et sociaux. Elles ont donc déjà une certaine maturité dans cette approche. On retrouve en effet la même logique d'ensemble, néanmoins la loi Pacte va plus loin qu'une démarche de transparence.<sup>56</sup> Comme l'a souligné le Conseil d'État, l'article 1833 parle d'une obligation générale pesant sur la gestion au jour le jour.<sup>57</sup>

La mention des enjeux sociaux et environnementaux permet de préciser que tout dirigeant devrait s'interroger sur ces enjeux et les considérer avec attention, dans l'intérêt de la société, à l'occasion de ses décisions de gestion.<sup>58</sup>

Cette dernière consiste en une obligation d'étude des impacts d'une décision avant qu'elle ne soit prise par les dirigeants.<sup>59</sup>

Si l'intérêt social correspond ainsi à l'horizon de gestion d'un dirigeant, la considération de ces enjeux est un moyen lui permettant d'estimer les conséquences sociales et environnementales de ses décisions.<sup>60</sup> Ce sont ces moyens et ces réflexions que sont amenés à mettre en place les conseils d'administration et les directoires. Les modifications proposées au sein du Code de commerce<sup>61</sup> visent en effet à faire de ces organes les acteurs d'une politique de gestion prenant en considération ces enjeux sociaux et environnementaux de l'activité de leur société.

#### → DÉCRYPTAGE

#### LES AVIS DES JURISTES SUR L'IMPACT DE L'ARTICLE 1833 SONT DIVERGENTS

##### Pour certains, l'article n'est pas assez explicite pour être vraiment impactant

Nicolas Borge,<sup>62</sup> professeur de droit, ou encore Frédéric Guillaumond,<sup>63</sup> avocat, précisent que, selon l'article 1844-10,<sup>64</sup> le non-respect de l'intérêt social et des enjeux sociaux et environnementaux n'est pas une cause de nullité. Cet article 1833 n'est ainsi pas sanctionnable.

Le Conseil d'État<sup>65</sup> indique que *"la loi n'assortit ce principe de gestion diligente et raisonnable d'aucune sanction autre que celle relevant, le cas échéant, des mécanismes de droit commun de la responsabilité contractuelle ou délictuelle, et notamment pas répressive, de sorte que le caractère général de l'obligation ne méconnaît pas les exigences découlant de l'article 8 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789."*<sup>66</sup>

Selon Dominique Schmidt, docteur en droit, agrégé des Facultés de Droit,<sup>67</sup> l'article 1833 signifie que les sociétés doivent respecter le Code du travail, de l'environnement, le Code monétaire et financier....De son interprétation, la loi n'est pas explicite sur le fait d'aller plus loin.

Du point de vue de Frédéric Guillaumond, avocat, tant pour des raisons de responsabilité civile ou pénale, tant que pour des raisons de communication, les sociétés prennent déjà en compte l'impact environnemental de leurs décisions.<sup>68</sup>

D'après l'interprétation du cabinet de conseil KPMG, de nombreux textes imposent déjà le respect de critères sociaux et environnementaux particuliers et il rappelle que le nouveau texte n'impose qu'une "prise en considération" de ces enjeux, c'est-à-dire de l'impact éventuel sur ceux-ci des décisions de gestion, et n'impose pas de subordonner toute décision à leur respect.<sup>69</sup>

##### Pour d'autres, ce nouvel alinéa amène de nouveaux risques et demande de nouvelles précautions à prendre

Selon Pierre Rohfritsch de la DG Trésor,<sup>70</sup> en cas de contentieux, les parties prenantes concernées pourront utiliser ce nouvel article, sur la base du droit commun de la responsabilité, et le rôle du magistrat sera de déterminer l'existence d'un lien de causalité entre le préjudice et le fait d'avoir pris ou non en considération les enjeux environnementaux. On comprend ainsi que les dirigeants pourront avoir intérêt à ménager des preuves de la prise en considération de ces éléments dans leurs process.

Du point de vue de Jacques Mestre, directeur scientifique de la revue Lamy droit civil, la meilleure attitude sera à l'avenir, de prévoir des processus décisionnels qui intègrent systématiquement les perspectives sociales et environnementales, procèdent à des études d'impact et surtout, s'ils ne suivent finalement pas les directions souhaitables en ces domaines, fassent œuvre de pédagogie en expliquant les raisons de ce choix.

Sophie Schiller,<sup>71</sup> agrégée des Facultés de droit, professeure de droit privé, rappelle qu'en droit des sociétés français, non seulement une faute de gestion caractérisée par une violation de l'intérêt social engage la responsabilité du dirigeant, mais il est important de lire l'intégralité de l'article qui prévoit aussi sa responsabilité en cas de "violation des obligations légales et réglementaires et des statuts." Elle conseille alors de prendre une police d'assurance et de faire attention aux comptes-rendus des conseils d'administration dans lesquels il faudra veiller à indiquer que les enjeux sociaux et environnementaux ont bien été pris en compte, en particulier si la société s'est dotée d'une raison d'être dans les statuts.

A travers un exemple concret, Bastian Barest, juriste, illustre les nouvelles responsabilités des dirigeants : *"Prenons l'exemple d'un produit phytosanitaire en voie d'être interdit à la commercialisation. Une exploitation agricole sait que potentiellement ce pesticide cause des dommages à l'environnement mais qu'à ce moment, et malgré le risque d'interdiction qui existe, son achat et son utilisation sont toujours légaux. En ayant recours à ces produits, elle respecte l'intérêt social car cela permet d'accroître sa productivité et donc ses résultats financiers, mais pas forcément les enjeux sociaux et environnementaux. Le seul respect de la loi ne suffit plus. Cela implique dès lors, des entreprises et de leurs dirigeants, d'aller au-delà de l'obligation de se conformer et de se renseigner en amont"*. Il considère néanmoins que le juge appréciera les affaires au cas par cas, en tenant compte des caractéristiques propres de chaque société (à savoir sa taille, la nature de son activité, sa santé financière, etc.) afin de permettre l'adaptation de ces nouvelles obligations à chaque société. Il précise ainsi que le risque principal n'est donc pas le risque juridique à proprement parler mais le risque réputationnel.<sup>72</sup>

**Plusieurs interrogations restent en suspens sur l'interprétation de ce nouvel article 1833 :**

» Quelle forme prennent les processus décisionnels qui intégreraient systématiquement les perspectives sociales et environnementales ? Quelles preuves seront considérées comme suffisantes ?

» Lorsque la loi demande de "prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux", est-ce pour chaque décision que l'entreprise va prendre ? Ou, est-ce en général pour sa stratégie ?

» Un dirigeant peut-il être poursuivi pour non prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux ?

Il est encore trop tôt pour se prononcer, il appartiendra au temps et aux juges de définir la jurisprudence.

#### 4. CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DIRECTOIRE AMENÉS À MONTER EN COMPÉTENCES SUR LES ENJEUX SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

L'article 169 de la loi Pacte complète le premier alinéa article L 225-35 du Code de commerce sur les missions du conseil d'administration. Il complète également l'article L 225-64 du Code de commerce relatif au directoire. Il est demandé au conseil d'administration et au directoire de prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux de l'activité de la société, ou encore, si elle existe, prendre en considération la raison d'être de l'entreprise (sujet évoqué dans une autre partie du guide).

Le conseil d'administration des entreprises concernées par des législations RSE devrait être à l'aise avec ces concepts compte-tenu des obligations qu'elles doivent déjà remplir. Par exemple, pour les sociétés concernées par la déclaration de performance extra-financière (DPEF), le conseil d'administration approuve le rapport de gestion de l'entité, il doit donc valider la DPEF au sein de laquelle l'entreprise doit faire état des principaux risques extra-financiers.

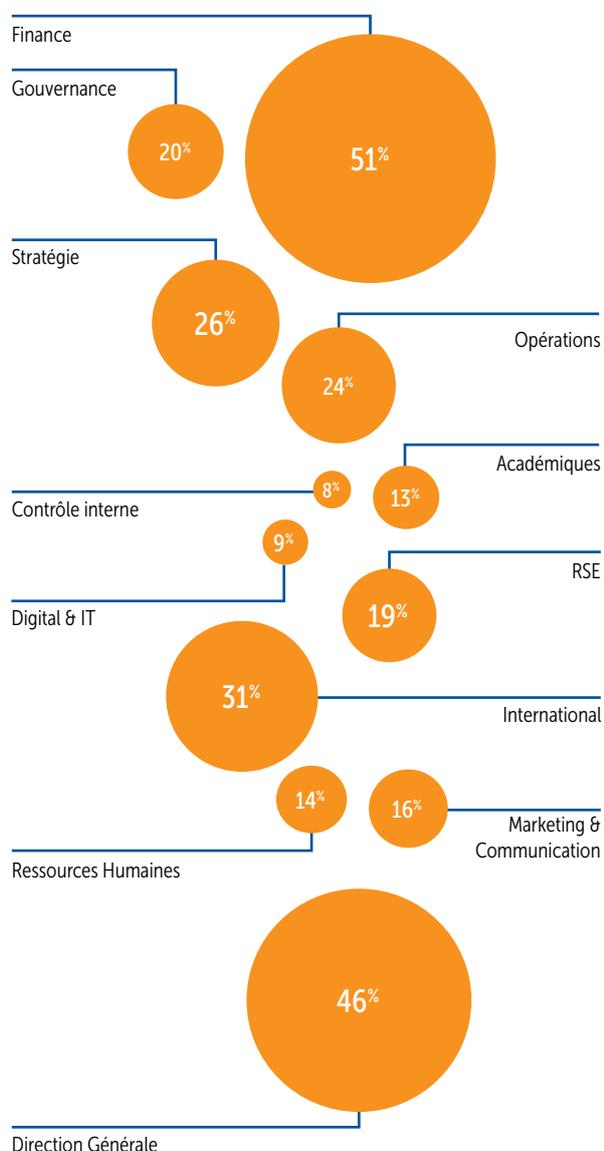
Pourtant, selon l'analyse Medef – EY – Deloitte des DPEF 2019, seulement 9% des DPEF étudiées évoquent une validation spécifique par le conseil d'administration ou le comité d'audit. De même, le plan de vigilance et le compte rendu de sa mise en œuvre effective doivent être rendus publics et inclus dans les rapports annuels de gestion de l'entreprise. Le conseil d'administration doit donc également le valider. Selon l'analyse d'Edh, 35% des entreprises mentionnent le suivi du plan par des comités du conseil d'administration (RSE, éthique, audits...) et 16% des entreprises mentionnent la revue du plan de vigilance par les plus hautes instances de l'entreprise (conseil d'administration, conseil de surveillance...).

A travers l'étude de l'ORSE "Gouvernance et RSE"<sup>73</sup> de 2018, les différentes interviews de responsables RSE avaient fait remonter un intérêt relativement faible des conseils d'administration sur ces thématiques de développement durable.

Cette tendance semble s'améliorer selon l'édition 2019 du Panorama de la Gouvernance<sup>74</sup> qui montre que 61% des conseils du SBF 120 en 2019 (contre 39% en 2018) traitent

de la création de valeur à long terme et du développement durable. Actuellement, 44% des sociétés du SBF 120 disposent d'un comité RSE parmi leurs comités spécialisés. En ce qui concerne les compétences des administrateurs, elles restent classiques : finance, international et stratégie en constituent le socle. Plusieurs sujets majeurs souvent abordés par les conseils, semblent sous-représentés dans les compétences présentes notamment l'appréhension de la création de valeur à long terme, de la stratégie RSE et la stratégie RH.

**Panorama des compétences présentes dans les conseils d'administration selon l'étude 2019 "Panorama de la Gouvernance 2019" de Labrador, Ethics & Boards et EY :**



Les sujets liés aux enjeux sociaux et environnementaux ne sont plus une option aujourd'hui au sein des conseils d'administration, il s'agit d'une obligation pour laquelle le conseil d'administration et le directoire sont les garants. Il est primordial qu'ils montent en compétences pour assurer pleinement leurs responsabilités.

**→ ÉCLAIRAGE**

**ENJEUX SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX DANS LE CODE CIVIL, UNE PARTICULARITÉ FRANÇAISE ? FOCUS SUR L'APPROCHE DU ROYAUME-UNI**

L'article 172 du Companies Act, une loi portant sur le droit des sociétés britanniques votée en 2006, prévoit que l'administrateur d'une société doit agir pour promouvoir le succès de la société dans l'intérêt de l'ensemble de ses membres, et dans cet objectif en tenant compte d'une grande diversité de parties prenantes : employés, fournisseurs, clients et autres parties prenantes avec lesquelles il existe une relation d'affaire, mais aussi la communauté et l'environnement.

Depuis le 1er janvier 2019, les entreprises doivent rendre compte dans leur rapport d'activité de l'application de cet article au sein de leurs organes de gouvernance, en explicitant quels intervenants ont participé à la prise de décision du conseil et comment les intérêts de ces intervenants ont été traités pendant les délibérations.

## II. RAISON D'ÊTRE

### → RAPPEL DE LA LOI ACTUELLEMENT EN VIGUEUR

L'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." L'article L 225-35 du Code de commerce "Le conseil d'administration prend également en considération, s'il y a lieu, la raison d'être de la société définie en application de l'article 1835 du code civil."

Au sein de l'article L 225-64 du Code de commerce, les mêmes éléments sont demandés au directoire.

Comme déjà évoqué dans l'introduction, le rapport Notat – Senard<sup>75</sup> fait le constat que la responsabilité sociale des entreprises connaît encore des réalités inégales quant à son intégration dans les décisions stratégiques. La preuve en est : peu de directeurs ou directrices RSE (ou appelé développement durable selon l'entreprise) font partie du comité exécutif (Comex).<sup>76</sup> Généralement, la RSE est portée au Comex par une personne à double casquette : RSE – RH, RSE – communication, ...parfois symptomatique d'une approche marketing du sujet et pas assez stratégique.

Elle reste encore trop souvent aux portes des conseils d'administration. Le rapport considère que la crise de l'entreprise et les doutes à l'égard de la RSE persisteront en France, à moins notamment d'une réappropriation par l'entreprise de sa responsabilité comme d'une mission ou d'une raison d'être, qui ne peut se résumer à une opération de déclaration et de transparence.

### → CE QU'IL FAUT RETENIR DE CETTE PARTIE

- ▮ Contrairement à l'article 1833 qui mentionne une obligation, la définition d'une raison d'être et son inscription dans les statuts sont **optionnelles** pour l'entreprise.
- ▮ La raison d'être va **plus loin que la "prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux."** La raison d'être est une ligne de conduite à suivre, elle édicte ce que l'entreprise peut et ne peut pas faire.

L'appellation "société à mission" a été choisie par le gouvernement pour définir des entreprises qui décident de suivre un procédé plus complet, au-delà de la définition d'une raison d'être (définition d'objectifs, mise en place d'un comité de suivi,...).

- ▮ Le législateur ne définit pas le terme "raison d'être" dans la loi. Les réflexions menées avec le groupe de travail ORSE – C3D amènent à l'interprétation suivante : **"La raison d'être est une expression de l'utilité sociétale de l'entreprise qui sera pour elle à la fois une boussole et un garde-fou quant aux décisions du conseil d'administration et du directoire."**

- ▮ **Pour être en ligne avec l'article 1835 du Code civil, la raison d'être suppose d'être inscrite dans les statuts de l'entreprise.** Pour cela, l'entreprise doit présenter une proposition de raison d'être à l'assemblée générale. Il est trop tôt pour savoir si l'établissement d'une raison d'être deviendra une exigence dans les politiques de vote des actionnaires.

- ▮ Les débats opposent parfois "raison d'être" et "RSE (responsabilité sociétale des entreprises)" en reliant la RSE à des sujets de mécénat, de conformité ou encore de greenwashing. Pour les auteurs de cette synthèse, **la raison d'être et la RSE parlent de la même chose, ont la même finalité** : ancrer les démarches prônant le long terme et la gestion de ses impacts au cœur de la stratégie de l'entreprise. Selon la maturité de l'entreprise en matière de RSE, la raison d'être sera soit le démarrage d'une démarche de RSE, soit son affirmation ou encore, son approfondissement. La raison d'être peut également avoir deux attributs à la fois : consister à affirmer la démarche de l'entreprise lancée plusieurs années auparavant et l'approfondir pour se fixer de nouveaux engagements.

- ▮ La raison d'être pourrait permettre de matérialiser un "nouvel horizon" qui aidera les entreprises déjà engagées à **entrer dans une nouvelle ère de la RSE.**

- ▮ **Les conséquences de cette nouvelle notion sont assez incertaines** : inscrire sa raison d'être au sein de ses statuts est-il plus impactant (au niveau juridique et réputationnel) pour les entreprises que des engagements publiés sur leur site Internet ? Est-ce que cela augmente la responsabilité du dirigeant ? La réponse à ces questions n'est aujourd'hui pas tranchée par les juristes.

## 1. UNE NOTION QUI N'EST PAS DÉFINIE PAR LA LOI

La raison d'être ne fait référence à aucun élément connu en droit.<sup>77</sup> Il est essentiel de souligner néanmoins deux précisions spécifiées par la loi :

- La raison d'être suppose l'affectation de moyens ;
- Elle oriente l'action et la délibération du conseil d'administration.

Dans le projet de loi présenté le 18 juin, le gouvernement explique que "cette notion de raison d'être vise à rapprocher les chefs d'entreprise et les entreprises avec leur environnement de long terme". Il précise que la loi "incite ainsi, sous la forme d'un effet d'entraînement, les sociétés à ne plus être guidées par une seule "raison d'avoir", mais également par une raison d'être, forme de doute existentiel fécond permettant de l'orienter vers une recherche du long terme".

### → ÉCLAIRAGE

QUELLE EST LA DIFFÉRENCE ENTRE RAISON D'ÊTRE, INTÉRÊT SOCIAL ET OBJET SOCIAL ?<sup>78</sup>

**Raison d'être et objet social :** l'objet social définit le champ des actes possibles de la société, conformément au principe de spécialité des personnes morales. Il s'agit en quelque sorte de la nature de l'activité que la société déploie pour partager un bénéfice ou profiter d'une économie. Au sens du second alinéa de l'article 1835, la "raison d'être" ne définit pas un champ d'actes possibles mais décrit un "phare" vers lequel l'activité de la société devrait tendre. Il s'agit en ce sens non pas de la nature de l'activité de la société, mais d'une ambition que les fondateurs de la société proposent de poursuivre.

**Raison d'être et intérêt social :** l'intérêt social est l'intérêt de la société, en tant que personne morale, dans ses aspects patrimoniaux. Il correspond à l'intérêt pour la société à avoir une viabilité économique, du moins à conserver une aptitude pérenne à fonctionner normalement et à ne pas faire faillite. C'est ainsi que la jurisprudence l'emploie comme critère pour apprécier divers mécanismes en droit des sociétés : nomination d'un administrateur provisoire, responsabilité du dirigeant pour faute de gestion, justes motifs de la révocation d'un dirigeant, etc. Tandis que l'intérêt social est une composante essentielle de la société, la raison d'être en est une composante facultative. Si l'intérêt social est l'intérêt principal de la société, la raison d'être en est l'intérêt accessoire, éventuellement non patrimonial, qui ne contredit pas l'intérêt social mais que l'activité de la société doit contribuer à satisfaire.

Si l'on se risquait à une comparaison entre la personne morale et la personne humaine, l'intérêt social correspondrait à l'ensemble des fonctions qui permettent au corps de se maintenir en vie, et la raison d'être à ce qui donne un sens à la vie.

## 2. PROPOSITION DE DÉFINITION

Selon le rapport Notat – Senard,<sup>79</sup> "la raison d'être est à l'entreprise ce que l'affectio societatis,<sup>80</sup> bien connu des juristes, est aux associés : une volonté réelle et partagée. Si quelques-uns pourraient être tentés d'en faire un objet marketing, la raison d'être fournira à la plupart des conseils d'administration un guide pour les décisions importantes, un contrepoint utile au critère financier de court-terme qui, lui, ne peut servir de boussole." Les auteurs de ce rapport considèrent "qu'il s'agit d'un guide pour déterminer les orientations stratégiques de l'entreprise et les actions qui en découlent. Une stratégie vise une performance financière mais ne peut s'y limiter. La notion de raison d'être constitue en fait un retour de l'objet social au sens premier du terme, celui des débuts de la société anonyme, quand cet objet était d'intérêt public."

Bruno Le Maire, ministre de l'Économie et des finances, décrit la raison d'être "comme le sens que les entreprises donneront à leurs activités économiques, leur manière de participer à un meilleur fonctionnement de la société." Il considère que "l'intérêt général et l'intérêt économique ne doivent plus s'opposer mais aller de pair et demande que la lutte contre le réchauffement climatique et contre les inégalités fasse partie des objectifs des entreprises."<sup>81</sup>

**Ces derniers mois, différentes définitions non officielles ont été proposées.<sup>82</sup>**

**Les réflexions menées avec le groupe de travail ORSE – C3D amènent à l'interprétation suivante : la raison d'être est une expression de l'utilité sociétale de l'entreprise qui sera pour elle à la fois une boussole et un garde-fou quant aux décisions du conseil d'administration et du directoire.**

### → ÉCLAIRAGE

REGARD DE KEVIN LEVILLAIN, ENSEIGNANT-CHERCHEUR À MINES PARISTECH.<sup>83</sup>

Depuis les années 1990, "vision" et "mission" sont utilisés en stratégie pour la communication des dirigeants et la cohérence de l'entreprise à l'interne comme à l'externe. Mais la raison d'être n'est pas un simple "mission statement", il s'agit d'un engagement juridique (inscrit dans les statuts) proposant une description des buts visés par l'entreprise, parfois détaillés en objectifs. De ce fait, les actionnaires sont directement impliqués dans la définition, l'acceptation et l'évaluation de la raison

d'être. La forme juridique – la société commerciale – reconnaît explicitement le projet de l'entreprise en tant que collectif. Il s'agit donc à la fois d'un engagement "de" et "envers" les actionnaires mais aussi vis-à-vis des différentes parties de l'entreprise.

Quoique ces dimensions ne soient pas explicitement dans la loi, pour être un outil efficace d'engagement et d'orientation des dirigeants, la raison d'être devrait être vue comme un rapport au passé et au futur : à la fois un "connu à préserver", à travers les engagements existants vis-à-vis de certaines parties prenantes, et un "inconnu désirable", manifesté par les activités de recherche, d'innovation et de conception de l'entreprise. C'est l'idée que l'entreprise se propose de s'engager à contribuer par son activité à un futur qu'elle estime souhaitable, mais qu'elle doit, pour cela, nommer.

C'est grâce à cette définition du vivre ensemble à long terme que peuvent s'entendre des parties prenantes aux intérêts parfois divergents sur le court terme.

La raison d'être revêt aussi une fonction sociale et cognitive. La fonction cognitive désigne la définition des objets sur lesquels travaille l'entreprise – savoirs, secteur, futurs biens ou services... - tandis que la fonction sociale désigne les promesses à faire aux parties prenantes.

La raison d'être permet d'enrichir la discussion au conseil d'administration, le dialogue social avec les administrateurs salariés, et de se prémunir contre des actionnaires "activistes", qui s'élèveraient contre des projets socialement innovants contrairement à un objectif de profit sur le court terme.

Le fait que la loi Pacte parle à la fois de raison d'être et de mission (relative à la qualité de société à mission) entraîne quelques confusions. Dans le cadre de la loi Pacte "raison d'être" et "mission" ont la même signification. La preuve en est que, comme expliqué plus en détail dans une autre partie, pour devenir une société à mission, l'entreprise doit intégrer sa raison d'être dans ses statuts. "Société à mission" est ainsi une appellation choisie par le gouvernement pour définir des entreprises qui décident de suivre un procédé plus complet, au-delà de la définition d'une raison d'être (définition d'objectifs, mise en place d'un comité de suivi,...).

La traduction en anglais est également variable : "purpose" ou "reason of being" ou encore "purpose with sense."

### 3. UNE ÉTAPE QUI VA AU-DELÀ DE L'ARTICLE 1833

Contrairement à l'article 1833, la raison d'être est optionnelle pour une entreprise.

L'article 1833 demande aux entreprises de "prendre en considération" les enjeux sociaux et environnementaux. Il s'agit d'une

demande d'étude d'impact des conséquences sociales et environnementales des décisions de l'entreprise qui concerne toutes les entreprises françaises (voir partie précédente).

La raison d'être constitue un niveau au-dessus par rapport à cette "prise en considération" qui laissera le libre choix final aux conseils d'administration et aux directeurs.

La raison d'être donne un cadre plus clair entre ce que peut ou ne peut pas faire l'entreprise et donc conditionne les prises de décision.

Par exemple, avec l'article 1833, l'entreprise doit procéder à une étude d'impact environnemental de ses projets afin d'avoir tous les éléments en sa possession pour prendre la décision finale. Elle choisira ensuite de les mettre en œuvre ou non.

Avec une raison d'être, si une entreprise y mentionne "la protection de l'environnement," cela signifie que le conseil d'administration ou le directeur devra étudier d'autant plus attentivement tout projet qui pourrait s'avérer entraîner un dommage pour l'environnement. Même s'il est très rentable économiquement, le mettre en œuvre pourrait conduire l'entreprise à bafouer sa raison d'être

### 4. LA RSE ENTRE DANS UNE NOUVELLE ÈRE

Les débats opposent parfois "raison d'être" et "responsabilité sociétale des entreprises" en reliant la RSE à des sujets de mécénat, de conformité ou encore de greenwashing.

La raison d'être et la RSE parlent de la même chose, ont la même finalité : ancrer les démarches prônant le long terme et la gestion de ses impacts au cœur de la stratégie de l'entreprise.

Selon le point de vue du groupe de travail ORSE – C3D, il est vrai que globalement la RSE n'est pas encore assez prise en compte au plus haut niveau de l'entreprise, pas assez intégrée dans les stratégies. Pour autant, cela n'est pas la conséquence d'une définition restrictive de la RSE mais plutôt d'une utilisation partielle par les acteurs. Chacun a mis derrière le terme "RSE" la portée qu'il souhaitait lui attribuer – certains ont en effet été questionner leur business model pour qu'il soit en phase avec une société soutenable, d'autres, l'ont cantonné au mécénat, à un exercice de conformité.

La loi Pacte amène à faire le point sur les différents niveaux d'intégration de la RSE et à faire le constat que la majorité des approches existantes au sein des entreprises ont, soit laissé une place prédominante à l'économie, soit ont tenté de concilier les éléments sociaux, économiques et environnementaux. Peu de démarches RSE ont pris le parti de donner une place centrale à l'environnement et à l'équité sociale.

Il semblerait que la raison d'être incite les entreprises à passer à un niveau de durabilité dit "fort" : ne pas seulement pallier aux éventuels impacts négatifs de leurs activités mais les changer profondément pour que ces impacts finissent par disparaître.

En se basant sur des travaux universitaires, le schéma ci-dessous décrit les 3 niveaux de démarche RSE qu'une entreprise peut mettre en place :

DURABILITÉ DITE "FAIBLE"<sup>84</sup>

DURABILITÉ DITE "FORT"

PLACE PRÉPONDÉRANTE À L'ÉCONOMIE	APPROCHE ÉQUILIBRÉE	PLACE PRÉPONDÉRANTE À L'ENVIRONNEMENT ET À L'ÉQUITÉ SOCIALE
Pas de protection de l'environnement et de respect de l'équité sociale sans une base économique forte Vision court terme	Concilier protection de l'environnement, équité sociale et croissance économique (sur un pied d'égalité) Vision moyen terme	Pas de croissance économique sans équité sociale et un environnement protégé (capital naturel non substituable) Vision long terme
		
RSE : l'entreprise va considérer qu'elle doit d'abord être rentable pour s'intéresser aux enjeux sociaux et environnementaux	RSE : l'entreprise intègre ses enjeux sociaux et environnementaux à ses activités existantes en limitant ses impacts négatifs. L'entreprise recherchera alors la rentabilité de son engagement RSE (win-win solutions)	RSE : l'entreprise remet en question son fonctionnement et tout ce qu'elle fabrique et vend pour n'avoir aucun impact négatif sur l'environnement et ne contribuer en aucune manière à l'inégalité sociale.

● Sphère écologique    ● Sphère sociale    ● Sphère économique



**Place prépondérante à l'environnement et à l'équité sociale : exemples d'actions**

- 】 Une entreprise productrice de téléphones qui met fin à l'obsolescence programmée de ses produits.
- 】 Pour un distributeur, faire disparaître des produits décriés des rayons avant même la réglementation, ne plus vendre des fruits et légumes hors saison ou encore choisir de ne plus importer des produits de l'étranger lorsqu'ils sont disponibles localement.
- 】 Au détriment d'une rentabilité plus forte, mettre en place un modèle d'économie de la fonctionnalité (louer de biens au lieu de les vendre).
- 】 Pour un investisseur, se désengager de secteurs polluants ou encore refuser d'acheter ou de détenir des titres d'une entreprise qui n'a pas un comportement jugé comme responsable.

## 5. RÉFLEXIONS SUR L'IMPACT JURIDIQUE ET RÉPUTATIONNEL DE LA RAISON D'ÊTRE

### ► RISQUES JURIDIQUES

Pour être totalement en ligne avec la recommandation optionnelle de l'article 1835 du Code civil, la raison d'être suppose d'être inscrite dans les statuts de l'entreprise.

Selon Sophie Schiller, agrégée des Facultés de droit, professeure de droit privé,<sup>85</sup> l'évolution de la loi Pacte concerne le support proposé : les statuts, car auparavant les principes RSE (politique RSE, code de conduite,...) de l'entreprise figuraient sur le site Internet de la société par exemple. La force obligatoire n'est pas beaucoup plus forte selon son point de vue, mais la pérennité est différente. Mettre ses principes dans ses statuts demande une délibération de l'assemblée générale alors que la décision de les mettre sur le site Internet peut être prise par le dirigeant seul. Elle rappelle également que plusieurs types d'actions ont été engagées ces dernières années sur le fondement de la communication de principes, en dénonçant une publicité trompeuse.

Selon Bastian Baresté, juriste, pour les entreprises qui adoptent une déclaration unilatérale, presque d'intention, sans l'intégrer dans leurs statuts, la valeur de cette déclaration sera bien moindre. S'il s'agit d'une déclaration générale, accessible sur le site Internet de l'entreprise par exemple, cela n'a pour lui aucune valeur juridique contraignante. Cette déclaration aura une valeur à partir du moment où la société s'engage nominativement et personnellement envers quelqu'un - salariés, partenaires économiques, État, consommateurs, etc. - soit, à travers la conclusion d'un vrai contrat.<sup>86</sup>

Il faut aussi penser à la responsabilité potentielle de l'entreprise envers les salariés lorsqu'est définie la raison d'être. Sophie Schiller souligne en effet que, si l'entreprise prend un engagement susceptible d'avoir un impact sur les salariés, il est primordial de le rédiger avec les organisations représentatives du personnel. Car sinon, la raison d'être crée de nouvelles obligations pour les salariés, elle peut être invoquée par ces derniers contre l'entreprise. Par exemple, si l'entreprise interdisait le plastique, le salarié pourrait demander à ce que les représentants du personnel aient été consultés avant d'accepter.<sup>87</sup>

Ainsi, les conséquences juridiques de cette nouvelle notion sont assez incertaines. Cela dépend en partie de la façon dont la raison d'être est rédigée dans les statuts, tout en sachant que les associés pourront la modifier ou la supprimer. Nicolas Borga, professeur de droit, rappelle que plus la raison d'être est précise, plus elle sera contraignante mais, a contrario, une raison d'être définie de façon excessivement large pourrait également avoir des effets pervers tant son champ d'application serait vaste et tant elle donnerait matière à interprétation.<sup>88</sup>

Par contre, contrairement à l'article 1833 du Code civil pour lequel l'article 1844-10 du même code précise qu'il ne peut y avoir d'annulation de décision (voir partie précédente), Bastian Baresté estime que les décisions prises par la société pourront peut-être, sous certaines conditions, être annulées en cas de violation de la raison d'être.<sup>89</sup>

La raison d'être amène également à s'interroger sur l'impact en matière de responsabilité d'un dirigeant. Comme rappelé dans la partie précédente, la responsabilité du dirigeant est impactée lors de la violation de la loi, des textes réglementaires ou des statuts.<sup>90</sup> Sophie Schiller conseille aux dirigeants de souscrire à une police d'assurance que ce soit en ce qui concerne l'article 1833 et la potentielle raison d'être.<sup>91</sup>

### → ÉCLAIRAGE

#### CONSÉQUENCES DU NON-RESPECT DE LA RAISON D'ÊTRE SELON L'ÉTUDE D'IMPACT DU GOUVERNEMENT<sup>92</sup>

Les conséquences du non-respect de la raison d'être se situent en premier lieu dans les relations entre le dirigeant et les associés. Etant inscrite dans les statuts, la raison d'être émane de la volonté de ceux-ci et la méconnaissance de la raison d'être devrait aboutir à une décision de sanction émanant des associés. Les associés pourraient décider de sanctionner le dirigeant qui ne respecte pas la raison d'être de la société, ne respectant donc pas ses statuts. La sanction des violations les plus graves pourrait consister en sa révocation.

Les conséquences sur la responsabilité de la société et du dirigeant sont, comme pour la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux, difficiles à anticiper. Si une raison d'être est inscrite dans les statuts, elle acquerra une visibilité qui pourra servir de fondement à ceux qui voudraient contester certains aspects de l'activité de la société, voire rechercher une faute du dirigeant.

A cet égard, il pourra être soutenu qu'une méconnaissance de la raison d'être définie dans les statuts serait une "violation des statuts" et pourrait constituer un cas de responsabilité du dirigeant reconnu par la loi. Les conséquences sur la responsabilité civile de la société et du dirigeant ne sont donc pas à exclure et dépendront notamment de l'appréciation qui sera faite par les juges du fond de l'existence de la faute et du lien de causalité entre celle-ci et le préjudice allégué.

## » RISQUES RÉPUTATIONNELS

Comme rappelé dans la partie précédente, que ce soit pour s'assurer de la conformité de l'entreprise avec l'article 1833 que pour définir la raison d'être, le conseil d'administration et le directoire doivent monter en compétences sur les sujets d'enjeux sociaux et environnementaux.

Risques de santé, sécurité, risques liés aux ressources humaines, risques climatiques, risques cyber, ... l'éventail des sources potentielles de responsabilité des dirigeants est plus vaste qu'il ne l'a jamais été. Au-delà d'un potentiel risque juridique, il existe tout d'abord un risque de sanction réputationnelle.

Bien avant la loi Pacte, les entreprises étaient en risques sur ces sujets car les parties prenantes veillent constamment à la sincérité de leurs engagements. Le risque de réputation est aujourd'hui devenu pour les dirigeants un enjeu stratégique majeur, et la tendance n'aura de cesse de s'affirmer, comme en témoigne la succession de scandales sanitaires, financiers ou encore environnementaux.

La question que devront se poser les entreprises est de savoir si elles prennent plus de risques à se lancer dans cette démarche de définition de leur raison d'être ou alors s'il est plus risqué de ne rien faire, ce qui pourrait paraître suspect aux yeux des parties prenantes.

En effet, les parties prenantes pourront estimer que les entreprises ne se sentent pas concernées par leurs impacts sociaux et environnementaux et font abstraction de ces impacts en se focalisant sur la recherche de profits ou encore, que les entreprises n'inscrivent pas de raison d'être au sein de leurs statuts par ce qu'elles n'assument pas leurs engagements RSE.

## III. SOCIÉTÉ À MISSION

### → RAPPEL DE LA LOI ACTUELLEMENT EN VIGUEUR

Art. L. 210-10.

Une société peut faire publiquement état de la qualité de société à mission lorsque les conditions suivantes sont respectées :

- 1 | Ses statuts précisent une raison d'être, au sens de l'article 1835 du Code civil ;
- 2 | Ses statuts précisent un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité ;
- 3 | Ses statuts précisent les modalités du suivi de l'exécution de la mission mentionnée au 2°. Ces modalités prévoient qu'un comité de mission, distinct des organes sociaux prévus par le présent livre et devant comporter au moins un salarié, est chargé exclusivement de ce suivi et présente annuellement un rapport joint au rapport de gestion, mentionné à l'article L. 232-1 du présent code, à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes de la société. Ce comité procède à toute vérification qu'il juge opportune et se fait communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission ;
- 4 | L'exécution des objectifs sociaux et environnementaux mentionnés au 2° fait l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant, selon des modalités et une publicité définies par décret en Conseil d'État. Cette vérification donne lieu à un avis joint au rapport mentionné au 3° ;
- 5 | La société déclare sa qualité de société à mission au greffier du tribunal de commerce, qui la publie, sous réserve de la conformité de ses statuts aux conditions mentionnées aux 1° à 3°, au registre du commerce et des sociétés, dans des conditions précisées par décret en Conseil d'État."

Art. L. 210-11. – Lorsque l'une des conditions mentionnées à l'article L. 210-10 n'est pas respectée, ou lorsque l'avis de l'organisme tiers indépendant conclut qu'un ou plusieurs des objectifs sociaux et environnementaux que la société s'est assignée en application du 2° du même article L. 210-10 ne sont pas respectés, le ministère public ou toute personne intéressée peut saisir le président du tribunal statuant en référé aux fins d'enjoindre, le cas échéant sous astreinte, au re-

présentant légal de la société de supprimer la mention "société à mission" de tous les actes, documents ou supports électroniques émanant de la société.

Art. L. 210-12. – Une société qui emploie au cours de l'exercice moins de cinquante salariés permanents et dont les statuts remplissent les conditions définies au 1° et 2° de l'article L. 210-10 peut prévoir dans ses statuts qu'un référent de mission se substitue au comité de mission mentionné au 3° du même article L. 210-10. Le référent de mission peut être un salarié de la société, à condition que son contrat de travail corresponde à un emploi effectif.

La possibilité de devenir une "société à mission" s'adresse aux entreprises désireuses d'aller plus loin sur ce chemin de la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux et de la réflexion sur la raison d'être.

La "société à mission" n'est pas une nouvelle forme de société, ce n'est pas quelque chose qui vient s'ajouter aux statuts de société anonyme (SA) ou de Sarl.

L'opportunité est ainsi donnée à toutes les sociétés commerciales, quelles qu'elles soient, d'intégrer dans leurs statuts, les éléments demandés par la loi qui vont pouvoir les faire accéder à cette qualité de "société à mission".

### → CE QU'IL FAUT RETENIR DE CETTE PARTIE

► Il s'agit d'une **qualité que toute entreprise, quelle que soit sa forme juridique, peut prendre.**

► Le terme a été introduit en 2015 par Kevin Levillain, chercheur à Mines ParisTech. Cette idée de nouveau statut vient des États-Unis et s'est développée dans différents pays.

**Il convient de bien distinguer le statut de société à mission, comprenant un volet juridique, des différentes formes de labels**, tels que le label "B Corp".

► Pour se prévaloir de la qualité de "société à mission", l'entreprise doit respecter les différents critères cités ci-dessus.

**Si l'entreprise se déclare "société à mission" et ne respecte pas ces critères, l'entreprise devra supprimer la qualité de société à mission de tout document public.**

► L'objectif du gouvernement est de **créer une quatrième voie : "l'économie responsable"** (à côté de l'action publique, de l'Économie Sociale et Solidaire, et l'économie de marché), parvenant à concilier le but lucratif et la prise en compte des impacts sociaux et environnementaux.

Les entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) peuvent choisir de prendre cette qualité de "société à mission". Il est important de bien comprendre qu'il est demandé aux entreprises de l'ESS de respecter des critères beaucoup plus contraignants que ceux définis dans le cadre de la qualité de "société à mission". Les entreprises de l'ESS doivent avoir notamment une lucrativité limitée, une gouvernance démocratique et, pour le label Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (ESUS), respecter une politique de rémunération soumise à conditions.

Avec cette possibilité de devenir une "société à mission", le législateur propose un cadre pour orienter les entreprises et les aider à crédibiliser plus encore leur démarche.

En effet, si une entreprise choisit de se doter d'une raison d'être et qu'elle s'arrête là, sa démarche pourrait ne pas être jugée crédible par certaines parties prenantes.

De même, cela pourrait être considéré comme non conforme à l'intégralité de la recommandation du Code civil qui précise que l'entreprise doit affecter des moyens en lien avec la raison d'être.

**L'entreprise est libre de choisir si le cadre de "société à mission" proposé par le législateur lui convient ou de définir d'autres éléments de preuves** mais elle n'échappera pas au fait de devoir démontrer sa sincérité : que la raison d'être se déploie concrètement dans l'entreprise et qu'elle fait l'objet d'un certain contrôle.

## 1. UN CONCEPT VENU DES ÉTATS UNIS

Le terme "entreprise à mission" désigne les nouvelles formes de sociétés commerciales (à but lucratif) qui définissent statutairement, en plus du but lucratif, une finalité d'ordre social ou environnemental. Le terme a été introduit en 2015 par Kevin Levillain, chercheur à Mines ParisTech.<sup>95</sup>

Depuis une dizaine d'années, de nouveaux statuts émergent, dans différents pays (États-Unis, Canada, Royaume-Uni, Italie principalement), pour encourager les entreprises à mettre leur performance économique au service d'une mission (sociale, sociétale, environnementale ou scientifique).

L'approche américaine est souvent citée dans les débats (notamment la Benefit Corporation et la Social Purpose Corporation<sup>94</sup>).

Ces statuts se sont développés en réaction à des menaces juridiques pesant sur les entreprises qui ne souhaitaient pas réduire leur finalité au seul profit. *"Après plusieurs cas comme le rachat de Ben & Jerry's par Unilever, des entrepreneurs très engagés ont souhaité une protection contre ce que l'on*

*appelle les obligations fiduciaires, les contraignant à prendre des décisions maximisant les intérêts des actionnaires,"*<sup>95</sup> explique Geneviève Féron, fondatrice et dirigeante du cabinet Prophyl qui a publié en 2017 un panorama international des statuts hybrides au service du bien commun.<sup>96</sup>

Concernant l'Europe, l'émergence de nouveaux statuts hybrides d'entreprises s'explique par le fait qu'elle ait été très tôt le terreau de l'économie sociale, notamment avec le modèle mutualiste et coopératif. Trois cas emblématiques européens peuvent être cités : la Community Interest Company (CIC) au Royaume-Uni, la Società Benefit en Italie et la Société à Finalité Sociale en Belgique.<sup>97</sup>

Malgré les différences entre ces statuts d'un État à l'autre, des traits communs peuvent se retrouver<sup>98</sup>:

- La définition et l'inscription à valeur juridique d'une finalité de l'entreprise appelée "mission" dans les statuts ;
- Une forme d'engagement : les statuts engagent formellement les actionnaires et s'accompagnent de conditions à remplir pour supprimer ou modifier la mission ;
- Des mécanismes de contrôle associés à la mission, par la mise en place d'un dispositif de reporting, de droits des actionnaires et des parties tierces, ainsi que des mécanismes de gouvernance adaptés qui accompagnent ce dispositif juridique et en assure le contrôle.

Il convient de bien distinguer le statut de société à mission, comprenant un volet juridique, des différentes formes de labels, tels que le label "B Corp".<sup>99</sup>

Ce label est délivré par l'organisme à but non lucratif américain B Lab suite à un processus de certification reposant sur des critères extra-financiers. Il est ainsi indépendant du cadre juridique et peut être demandé par des entreprises dans le monde entier.

## 2. CONDITIONS À SUIVRE POUR DEVENIR UNE SOCIÉTÉ À MISSION : DÉCRYPTAGE POINT PAR POINT

Concernant la définition des objectifs sociaux ou environnementaux qui constituent la mission de la société, le législateur n'a pas souhaité définir ce que devaient être ces objectifs. Ils sont à la libre expression des associés, tant dans la nature de l'objectif que dans le niveau de précision.

Néanmoins, il est précisé dans la loi que les objectifs sociaux et environnementaux doivent être énoncés et réalisés dans le cadre de l'activité de la société.

Une fois que les objectifs sont inscrits dans les statuts, il n'est à priori pas obligatoire d'y revenir tous les ans. Il faut plutôt imaginer des objectifs qualitatifs, qui seront ensuite déclinés quantitativement au sein de la société dans des documents plus précis mais extrastatutaires.

Pour ce qui est du comité de suivi, il doit être distinct des organes qui existent déjà dans la société. Autrement dit, même avec l'existence d'un conseil d'administration ou un conseil de surveillance, il faut créer un nouveau comité spécifiquement chargé du suivi de la mission. Au sein de ce "comité de mission" devra siéger au moins un salarié. Le comité devra annuellement présenter un rapport joint au rapport de gestion. Ce comité procédera à toute vérification qu'il jugera opportune et se fera communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission.

Un organisme tiers indépendant (OTI) sera chargé de vérifier la réalisation de la mission selon les termes de la loi. La loi renvoie au Conseil d'État le soin de préciser dans un décret le contenu de cette vérification.

Aucune sanction pécuniaire n'est prévue si l'entreprise se déclare "société à mission" et ne respecte pas les critères. Par contre, l'entreprise risque de devoir supprimer la qualité de société à mission de tout document public, de ne pas pouvoir s'en prévaloir.

Selon Pierre Rohfritsch de la DG Trésor,<sup>100</sup> si elle ne s'exécute pas, tout intéressé (salariés, ONG concernée, ...) peut demander à la société le cas échéant sous astreinte (c'est à dire sous peine de sanction pécuniaire journalière) de retirer la mention publique de société à mission.

### 3. "L'ÉCONOMIE RESPONSABLE" – UNE CONCURRENCE DÉLOYALE À L'ÉCONOMIE SOCIALE SOLIDAIRE (ESS) ?

Selon le Rapport Notat - Senart "Si l'ESS a constitué une "troisième voie" entre l'action publique et l'économie de marché, il semble qu'une autre voie puisse se dessiner, celle d'une économie responsable, parvenant à concilier le but lucratif et la prise en compte des impacts sociaux et environnementaux."<sup>101</sup>

Pour Nicolas Hulot, ancien ministre de la Transition écologique, il faut "faire en sorte que les principes et valeurs de l'économie sociale et solidaire [...] deviennent désormais la norme et non plus l'exception."<sup>102</sup>

Alors que le concept d'économie sociale et solidaire désignait un ensemble d'entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations, ou fondations, dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité d'utilité sociale, de gestion démocratique et participative ; la loi sur l'ESS adoptée au Sénat en 2014, a reconnu les sociétés commerciales (SA, SARL, SAS ...), comme faisant partie de l'ESS, dès lors qu'elles poursuivent un objectif "d'utilité sociale" et qu'elles remplissent un certain nombre de critères.

La possibilité de prendre la qualité de "société à mission" est vécue, pour certains acteurs de l'ESS comme une concurrence déloyale.<sup>103</sup>

Pour Hugues Sibille, président du Labo de l'ESS "cette mesure de la loi Pacte s'avère être un changement majeur dans l'approche des entreprises face aux questions sociales et environnementales. (...) Aujourd'hui, je ne peux pas être contre ce pourquoi je me suis battu durant 25 ans. On est dans une pollinisation de nos valeurs. Mais il faut veiller à ne pas diluer la raison d'être de nos entreprises."

Une mise en garde partagée par l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES) qui appelle de ses vœux le gouvernement à entendre la spécificité des acteurs de l'ESS "La puissance publique doit indiquer la place de l'ESS dans l'économie. Nos entreprises se situent sur le domaine de l'inclusion sociale plus que sur toutes autres missions."

Ils alertent particulièrement sur le fait que les privilèges des entreprises de l'ESS ne doivent pas être retirés (notamment les avantages fiscaux).

#### → DÉCRYPTAGE

#### L'ESS A DES EXIGENCES PLUS CONTRAIGNANTES QUE LA QUALITÉ DE SOCIÉTÉ À MISSION

De façon synthétique, voici les spécificités demandées aux entreprises qui font que les qualités requises pour être reconnues comme appartenant au secteur de l'ESS forment un cadre plus contraignant que celui d'une société à mission :

- > Une gouvernance démocratique ;
- > Une lucrativité limitée ;
- > Un lien entre l'utilité sociale et le compte de résultat (pour l'agrément ESUS) ;
- > Une politique de rémunération soumise à conditions<sup>104</sup> (pour l'agrément ESUS) ;
- > Les titres de capital de l'entreprise ne doivent pas être négociés sur un marché financier ;
- > La possibilité d'avoir accès à des avantages fiscaux.

## CHAPITRE 3



### POURQUOI FAUDRAIT-IL ADOPTER UNE RAISON D'ÊTRE ?

- Cette partie recense, de manière non exhaustive, les arguments qui pourraient pousser une entreprise à se lancer dans la définition de sa raison d'être.

---

■ **POURQUOI FAUDRAIT-IL ADOPTER UNE RAISON D'ÊTRE ?**

- 31 I. Les parties prenantes souhaitent une entreprise plus contributive à l'intérêt général
  - 33 II. La voix d'un autre capitalisme commence à se faire entendre
  - 35 III. La raison d'être peut constituer un élément de différenciation
  - 36 IV. La raison d'être peut redonner du sens dans l'entreprise
  - 37 V. La raison d'être pourrait être un moyen pour l'entreprise de se protéger
-

Les entreprises ont été historiquement perçues comme une source majeure de création de richesses, principalement au service des actionnaires. Pour la majorité des parties prenantes, l'entreprise est un lieu prioritairement d'intérêt particulier.

Un sondage d'Elabe<sup>105</sup> réalisé en janvier 2018 indiquait que "méfiance" est le premier terme cité par les français lorsqu'ils parlent de leur état d'esprit à l'égard des grandes entreprises. Pour autant, l'immensité des défis qui se présentent à notre société, qu'ils soient économiques, sociaux, technologiques ou environnementaux, ne peuvent pas rester aux portes des entreprises. Le constat est unanime : toutes les réponses ne viendront pas de la puissance publique ; une grande part de la solution vient déjà et viendra de plus en plus des entreprises. Une enquête de l'Observatoire de l'intérêt général<sup>106</sup> a montré que 62% des français estiment que les entreprises devraient intervenir davantage dans des sujets liés à l'intérêt général dans les années à venir. Autre chiffre significatif tiré du sondage de l'Observatoire des marques dans la cité<sup>107</sup> : pour 73% des français, les entreprises ont plus de pouvoir que jamais pour transformer la société. De même, 67% des répondants à cette enquête considèrent que les projets de société les plus ambitieux sont aujourd'hui portés par des chefs d'entreprise. L'entreprise est ainsi poussée à dépasser sa vocation à laquelle elle a souvent été cantonnée ces dernières années : être rentable pour ses actionnaires. Elle est attendue aujourd'hui sur des enjeux sociétaux.

Bruno Le Maire, ministre de l'Économie et des Finances, considère que *"le capitalisme ne peut plus se donner comme seul objectif de générer du profit. Il doit avoir un sens politique et social. Le capitalisme que nous avons connu au XXe siècle est dans une impasse. Il a conduit à la destruction des ressources naturelles, à la croissance des inégalités et à la montée des régimes autoritaires. Son changement est indispensable."*<sup>108</sup>

#### → CE QU'IL FAUT RETENIR DE CETTE PARTIE

La raison d'être va devenir un sujet incontournable ces prochaines années car :

#### ► **Toutes les parties prenantes sont en attente d'un nouveau modèle d'entreprise compatible avec le respect de l'environnement et de la société.**

Ces attentes sont de plus en plus profondes. Les jeunes revendiquent ne pas vouloir travailler dans une entreprise qui n'est pas utile pour la société dans son ensemble ; les consommateurs traduisent leurs attentes citoyennes dans leurs achats ; les investisseurs et les donneurs d'ordre scrutent les pratiques RSE des entreprises pour se protéger ; les salariés sont à la recherche de cohérence et de sens. Ce ne sont pas juste de simples aspirations mais les choix se traduisent aujourd'hui dans les actes. La raison d'être ne sera peut-être pas le remède miracle

à tous les maux mais elle montrera que l'entreprise a compris ces attentes et s'en saisit.

► **Une dynamique est déjà en cours.** Des dirigeants ont déjà fait le choix de définir la raison d'être de leur entreprise. Pour ceux qui ne se sont pas encore lancés, l'objectif n'est pas de se précipiter mais de se demander pourquoi la démarche n'est pas encore enclenchée.

**L'enjeu de ces prochaines années sera moins d'expliquer pourquoi il est important de définir sa raison d'être mais plutôt, pour les entreprises qui n'en n'auraient pas, de justifier son absence.**

► **La prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux n'est plus un critère de différenciation entre les entreprises puisqu'il s'agit d'une obligation légale.**

La différenciation va se faire à un autre niveau : la raison d'être, voire la qualité de société à mission. L'enjeu sera également son insertion dans les statuts, maillon final qu'il sera difficile d'éviter si on veut attester de la solidité des engagements.

► **Les organisations syndicales sont prêtes à enclencher une discussion collective sur le rôle de l'entreprise dans la société.** La définition de la raison d'être est l'occasion d'échanger en profondeur avec les représentants des salariés sur le vrai sens donné au travail dans le monde d'aujourd'hui.

► **L'entreprise doit se protéger face aux visions court-termistes.** La raison d'être est un bouclier pour les dirigeants afin qu'ils protègent les engagements sociaux et environnementaux de l'entreprise, qu'ils puissent s'autoriser d'autres objectifs que celui de la rentabilité à tout prix.

► **L'entreprise doit également se protéger des visions formulées en termes essentiellement quantitatifs :** la raison d'être permet d'apporter un contrepoint qualitatif et de donner du sens à des objectifs souvent résumés à des niveaux de profits, de parts de marchés ou de taux de croissance.

# I. LES PARTIES PRENANTES SOUHAITENT UNE ENTREPRISE PLUS CONTRIBUTIVE À L'INTÉRÊT GÉNÉRAL



De façon globale, malgré leurs intérêts parfois contradictoires, l'ensemble des parties prenantes demandent aux entreprises de prendre sérieusement en considération l'intérêt général. Individuellement, chacune d'entre elles a des attentes qui la concerne mais globalement un même sentiment est partagé : la nécessité d'un nouveau modèle.

- **Les jeunes générations ne veulent pas être complices de la destruction des ressources et de la montée des inégalités.**

Le message est de plus en plus partagé et revendiqué : ils refuseront de travailler dans une entreprise qui ne prend pas en compte les enjeux de la transition écologique. D'après l'étude de Deloitte "The Deloitte Millennial Survey 2018"<sup>109</sup>, auprès de plus de 10 000 personnes nées entre 1980 et 1990 dans 36 pays, plus de 80% du panel considèrent que la performance des entreprises ne devrait pas se réduire à la seule prise en compte de leur performance financière. Une autre étude,<sup>110</sup> menée auprès des jeunes américains de 14 à 22 ans, montre que 90% d'entre eux considèrent que les entreprises ont un rôle à jouer sur les enjeux sociaux et environnementaux.

En France, le manifeste des étudiants pour un réveil écologique<sup>111</sup> a recueilli 31 000 signatures en 2018. A la suite de leur mobilisation, ces derniers ont développé une plateforme pour permettre à des étudiants et jeunes diplômés d'identifier un futur employeur qui mettrait en œuvre une stratégie conforme à l'urgence climatique.<sup>112</sup> Au cours du premier semestre 2019, plus de 2000 manifestations de jeunes se sont déroulées dans 128 pays. Elles ont réuni plus d'un million de personnes.<sup>113</sup>

La première question posée aux entreprises de la plateforme des étudiants français "pour un réveil écologique" est la suivante "Pouvez-vous nous décrire en quelques lignes l'utilité de votre entreprise pour la société dans son ensemble ? Cette utilité fait-elle l'objet d'un questionnaire au niveau stratégique au vu de l'urgence écologique actuelle ?". Les étudiants demandent ainsi clairement quelle est la raison d'être des entreprises, critère pour aider les jeunes talents à choisir l'entreprise dans laquelle ils travailleront. Cette exigence se retrouve aux États-Unis où la raison d'être devient le premier

critère pris en compte par 83% des jeunes pour décider dans quelle entreprise ils postuleront.<sup>114</sup>

- **Du consommateur au "consom'acteur", des engagements citoyens qui se traduisent de plus en plus dans les actes d'achat.**

Les chiffres des derniers sondages montrent qu'une prise de conscience est désormais engagée : 62% des consommateurs dans le monde préfèrent acheter des biens et des services à des entreprises qui défendent leurs valeurs et leurs convictions personnelles.<sup>115</sup> Selon le baromètre GreenFlex,<sup>116</sup> pour 50% des européens il faut complètement revoir notre modèle économique et 80% d'entre eux aimeraient vivre demain dans une société où la consommation prendrait moins de place. Tendance qui se retrouve en France car 97% des français se disent prêts à renoncer aux services ou produits de grands groupes peu respectueux de la société et de l'environnement.<sup>117</sup> Une étude récente d'Harris<sup>118</sup> montre que 60% des français renoncent souvent ou de temps en temps à des produits qu'ils avaient l'habitude d'acheter car ils estiment qu'ils ne sont pas suffisamment responsables. Ainsi, la consommation du bio a fortement augmenté ces dernières années (+16% entre 2017 et 2018<sup>119</sup>) et, concernant le commerce équitable, il a connu une croissance de 22% en 2018.<sup>120</sup>

La raison d'être amène l'entreprise à s'interroger sur son rôle dans la société, elle l'amène donc à devoir appréhender la société d'aujourd'hui mais également la société de demain pour comprendre qui seront ses futurs clients et leurs attentes. Les consommateurs se posent de plus en plus de questions, sont en quête de transparence, s'intéressent à d'autres formes d'achats (économie de la fonctionnalité,<sup>121</sup>...). La formalisation de sa raison d'être est l'opportunité de projeter l'entreprise dans un monde nouveau. L'entreprise peut prendre également le lead dans son secteur et proposer des solutions innovantes pour accompagner ses clients vers de nouveaux modes de consommation.

- **Les donneurs d'ordres scrutent les démarches RSE de leurs fournisseurs pour notamment gérer les risques au sein de leur chaîne d'approvisionnement.**

Dans leurs relations d'achats, les entreprises elles-mêmes sont de plus en plus exigeantes vis-à-vis de leurs fournisseurs dans une logique à la fois de gestion de risques en termes de réputation et de qualité mais également parfois dans une logique messianique<sup>122</sup> pour diffuser les valeurs et bonnes pratiques sociales et environnementales. D'après l'étude d'Ecovadis, sur 500 fournisseurs à travers le monde, 83% déclarent avoir déjà eu à signer des clauses relatives à la RSE dans leurs contrats et les critères RSE sont de plus en plus importants dans les appels d'offres.<sup>123</sup>

Étant donné que certains labels<sup>124</sup> demandent déjà aux entreprises l'existence d'une raison d'être faisant explicitement référence à des éléments d'impact social ou environnemental positif, on peut imaginer que cette exigence va se propager et devenir la norme. Les fournisseurs ont donc tout intérêt

à anticiper ces demandes afin de préparer sereinement leur raison d'être et éviter de devoir faire cet exercice dans la précipitation et sous la contrainte de leurs donneurs d'ordre.

• **Les investisseurs passent au crible les engagements RSE des entreprises.**

En juin 2019, 88 grands investisseurs mondiaux<sup>125</sup> ont publié une liste de 707 entreprises accusées de ne pas donner assez d'informations sur leur rôle en matière de climat, de préservation de l'eau et de déforestation. L'étude "ESG Moves Mainstream"<sup>126</sup> montre également que l'ESG (environnemental, social et gouvernance) se diffuse de plus en plus auprès des investisseurs et émetteurs d'obligations du monde entier. En France, l'article 173<sup>127</sup> oblige les investisseurs à rendre compte de leur stratégie ESG et de la façon dont les questions climatiques sont abordées dans leur stratégie. D'autres leviers d'actions sont également à la disposition des investisseurs pour pousser les entreprises à prendre en compte leurs enjeux RSE : participation à des coalitions d'investisseurs, actions de désinvestissement, ...

Il est trop tôt pour savoir si la raison d'être deviendra une demande dans les politiques de vote des actionnaires mais la tendance est au renforcement des exigences ESG de la part des investisseurs. Il est également fort à parier qu'en ce qui concerne les agences de notation extra-financière,<sup>128</sup> la raison d'être devienne une question incontournable. Cette année 2019, quelques entreprises ont fait voter à leur assemblée générale leur raison d'être.<sup>129</sup> De même, l'État ouvre la voie en demandant à toutes les entreprises dont il est actionnaire de se doter d'une raison d'être, y compris aux entreprises dans lesquelles la Banque Publique d'Investissement (BPI) a investi.<sup>130</sup> Sans compter que certains investisseurs eux-mêmes pourront aussi se saisir de cette possibilité en se dotant d'une raison d'être pour mettre en cohérence leurs exigences et leur propre fonctionnement.

• **Crise de sens, mal-être et faible appropriation des politiques RSE sur le terrain ; les salariés sont en attente d'un nouveau souffle.**

Ils souhaitent que leur entreprise ne reste pas insensible aux grands enjeux mondiaux : 75% des personnes interrogées dans le cadre du baromètre d'Edelman font confiance à leur employeur pour "faire ce qui est juste".<sup>131</sup> Selon une enquête Cadremploi d'octobre 2019,<sup>132</sup> plus de 8 cadres français sur 10 estiment que leur intérêt pour la problématique écologique a pris une place plus importante au cours des 3 dernières années. Pour 78% des cadres interrogés l'engagement environnemental est un critère de poids et de choix de leur future organisation. Pour autant, d'après un autre sondage de septembre 2019 réalisé par l'IFOP,<sup>133</sup> 38% des salariés sont incapables de dire si leur entreprise est engagée dans une démarche RSE.

Les salariés souffrent également d'une certaine crise de sens dans l'entreprise : perte d'autonomie, compétition interne accrue, sollicitations permanentes dues aux nouvelles technologies...<sup>134</sup> Les conséquences de ce manque de sens sont bien connues : hausse des burnout, de l'absentéisme.<sup>135</sup>

Ils souhaitent être plus impliqués dans la vie de l'entreprise, comprendre davantage les tenants et aboutissants de leur travail, qu'ils en comprennent le sens. Le baromètre de l'intelligence collective massive de 2018 montre que 37% des français considèrent que "comme dans la vie démocratique, les français devraient être plus consultés par leur entreprise."<sup>136</sup>

La raison d'être n'est pas un remède miracle à toutes ces problématiques mais elle constitue une réelle opportunité pour essayer d'y répondre car elle interroge le rôle sociétal de l'entreprise, sa redevabilité, sa contribution au territoire, à la société. En impliquant les salariés dans son élaboration, l'entreprise en fait un chantier collectif où ils pourront d'autant plus s'identifier que s'il s'agit d'une approche imposée. Selon une récente étude de l'IFOP,<sup>137</sup> 75% des 1500 salariés interrogés jugent que présenter la "raison d'être" de l'entreprise dans laquelle ils travaillent est important. Et 77% estiment que, "au-delà de son activité économique, leur entreprise joue un rôle au sein de la société". Ils sont 59% à être prêts à contribuer à la réflexion si leur entreprise venait à se lancer dans un processus de définition d'une "raison d'être."

Plusieurs observateurs soulignent que la raison d'être nourrit le sens humain de l'entreprise et donc sa marque employeur.<sup>138</sup>

Est-ce que la raison d'être sera un levier dont les parties prenantes s'empareront pour amener les entreprises à travailler sur ce sujet ?

Il est trop tôt pour le dire mais les premières études qui ont été publiées montrent une certaine appétence. Par exemple, l'étude de l'IFOP<sup>139</sup> publiée en septembre 2019 souligne que les 3/4 des français estiment que la "raison d'être" des entreprises peut inciter ces dernières à se décentrer des seuls objectifs financiers. 34% affirment qu'elle permet aux entreprises de se fixer des objectifs au service de l'intérêt général et 21% déclarent qu'avec la "raison d'être", plus l'entreprise donne du "sens" à son activité, plus elle crée de la valeur.

## II. LA VOIX D'UN AUTRE CAPITALISME COMMENCE À SE FAIRE ENTENDRE



En août 2019, 181 CEO américains ont pris position dans une "déclaration collective sur la raison d'être de l'entreprise"<sup>140</sup> : ils ont abandonné leur adhésion de longue date à la primauté de l'actionnaire. Le groupe de travail, réuni par la Business Roundtable,<sup>141</sup> a promis de "respecter un engagement fondamental envers toutes leurs parties prenantes". Cette déclaration est historique même si, cela reste une déclaration et non une obligation et qu'elle ne fait pas toujours l'unanimité.<sup>142</sup> Pour autant, elle donne une résonance internationale au débat français sur le rôle de l'entreprise et montre que le mouvement est mondial.

Une dynamique est en cours, que ce soit à travers des prises de position collectives ou individuelles. Deux approches du capitalisme cohabitent aujourd'hui : ceux qui souhaitent rester dans le modèle de Milton Friedman et ceux qui amorcent la voie d'un capitalisme nouveau.

### → ÉCLAIRAGE

#### LES SIGNES D'UN NOUVEAU CAPITALISME DANS LE MONDE ÉCONOMIQUE

##### Des enquêtes auprès des dirigeants

Selon une enquête de Prophil et du Centre des Jeunes Dirigeants (CDJ) de 2017, sur 700 dirigeants interrogés, 80% se reconnaissent dans la notion de "mission" (équivalent au terme raison d'être).<sup>143</sup>

L'étude de Bpifrance de 2018, "Une aventure humaine", fait également le portrait de dirigeants de TPE – PME engagés.<sup>144</sup>

Au niveau international, l'étude d'Accenture de 2019 montre que 71% des dirigeants estiment que les entreprises peuvent jouer un rôle essentiel dans l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD).<sup>145</sup>

##### Des prises de position de dirigeants et de personnalités :

» Au début de l'année 2019, Larry Fink, patron de BlackRock, a affirmé que les entreprises devaient jouer un rôle croissant dans la résolution des grands enjeux sociaux et économiques de notre temps. Il a exhorté les dirigeants à considérer avec attention

la question de la raison d'être de leur entreprise, inextricablement liée selon lui à leurs profits sur le long terme.<sup>146</sup>

» Pour le gouverneur de la Banque d'Angleterre, Mark Carney, "Les entreprises qui ne s'orientent pas vers des émissions bas carbone seront sanctionnées par les investisseurs et amenées à faire faillite."<sup>147</sup>

» Selon Jean-Dominique Senard, ancien président de Michelin et président de Renault "Dans une Europe prise en étau entre le capitalisme anglo-saxon du profit immédiat et des forces qui utilisent le capitalisme pour des institutions pas forcément démocratiques, la seule voie possible est ce fameux capitalisme responsable."<sup>148</sup>

» Du point de vue de Pascal Demurger, directeur général de la MAIF "Il est urgent de développer un autre modèle d'entreprise plus responsable envers ses salariés, ses clients et la société en général."<sup>149</sup>

» Antoine Frérot, PDG de Veolia, considère que "le capitalisme ne peut plus susciter l'adhésion des populations s'il repose sur la vision friedmanienne d'une entreprise qui a pour seul objectif la maximisation de ses profits à destination d'un petit nombre."<sup>150</sup>

» Dès 2016, 15 personnalités, parmi lesquelles Christine Lagarde, alors directrice générale du FMI, Martin Hirsch, président de l'Institut de l'engagement, Emmanuel Faber, directeur général de Danone (...), estimaient qu'il est essentiel de rompre avec le capitalisme financier fondé sur une "maximisation folle" du profit.<sup>151</sup>

##### Des coalitions d'entreprises qui prennent des engagements collectifs

La COP 21 organisée en 2015 à Paris, a enclenché un mouvement collectif des entreprises pour leurs engagements environnementaux. La plateforme NAZCA<sup>152</sup> de l'ONU avait recensé 1 158 entreprises qui se sont engagées volontairement à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre ou à améliorer leur efficacité énergétique, tout comme 340 investisseurs.<sup>153</sup>

Ces derniers mois, on peut recenser différentes coalitions dans lesquelles les entreprises prennent des engagements collectifs :

» Une coalition de 34 multinationales s'est engagée à lutter contre les inégalités en signant la déclaration "Business pledge against inequalities."<sup>154</sup>

» Dans le secteur de la mode, près de 150 marques ont signé un "fashion Pact",<sup>155</sup> prenant des engagements

pour lutter contre le changement climatique, protéger la biodiversité et protéger les océans.

- ▶ L'émotion par les feux d'Amazonie a créé une mobilisation diplomatique nouvelle, et a poussé plus de 200 investisseurs à devenir plus exigeants<sup>156</sup> auprès des entreprises dont ils sont actionnaires.
- ▶ 450 marques françaises ont pris la décision de ne pas participer au black friday en rejoignant le collectif "Make Friday green again" et de communiquer pour encourager une consommation responsable.<sup>157</sup>

Les entreprises vont devoir prendre position : choisir si elles souhaitent être du côté de ceux qui s'engagent pour le changement vers un capitalisme nouveau ou de celles qui ne souhaitent pas se remettre en question, en prenant sciemment le risque de décevoir leurs parties prenantes.

**La question de la raison d'être cristallise ces oppositions : on retrouve d'un côté les dirigeants et les dirigeantes qui ne comprennent pas l'intérêt d'une telle démarche et de l'autre, ceux et celles qui en saisissent tous les avantages.**

En octobre 2019, selon l'édition 2019 du Panorama de la Gouvernance,<sup>158</sup> 14% des sociétés du SBF 120 ont défini une "raison d'être".

Les entreprises qui ont sauté le pas témoignent de l'intérêt et de l'impact de leur démarche :

- Pouvoir se préoccuper en toute légitimité d'autres sujets que la rentabilité financière : pour Thierry Breton, PDG d'Atos, la raison d'être *"l'autorise à intervenir sur des sujets plus larges que ses seules affaires commerciales et éloigne le risque d'abus de bien social qui pouvait l'empêcher de répondre à certaines sollicitations."*<sup>159</sup>
- Donner une nouvelle dynamique en interne : pour Raphaël Appert, premier vice-président de la Fédération nationale du Crédit Agricole, *"c'est une démarche qui (...) va au-delà d'une logique de court terme et vise à rassembler et mobiliser l'ensemble du groupe autour d'un projet commun."*<sup>160</sup>
- Se lancer dans un exercice au-delà de l'objet social et de la communication : selon Jean-Pierre Denis, président du groupe Arkéa *"La raison d'être va bien au-delà de la définition que l'on donne habituellement dans un objet social. La raison d'être, c'est d'abord une vision de long terme. Il ne s'agit pas ici de cosmétique, de communication ou de marketing mais bien de la démarche sincère et authentique d'une banque coopérative, territoriale, inspirée par des valeurs qui ont forgé son histoire."*<sup>161</sup>

Comme le montre la déclaration de la Business Roundtable citée ci-dessus, "définir sa raison d'être" n'est pas une possibilité saisie que par des dirigeants français en réponse à la loi Pacte. Par exemple, Alan Jope, le PDG d'Unilever, a demandé aux responsables de son entreprise de se poser la question suivante : *"est-ce que ces marques peuvent rendre la société ou la planète meilleure de façon durable, sur les prochaines décennies ?"*. Si elles échouent, elles seront radiées du portefeuille du groupe, assure le PDG.<sup>162</sup> D'autres retours d'expérience sont illustrés dans la partie "Cas pratiques d'entreprises" à la fin de ce document.

La raison d'être permet d'apporter un contrepoint qualitatif et de donner du sens à des objectifs souvent résumés à des niveaux de profits, de parts de marchés ou de taux de croissance.

Un mouvement sera à observer ces prochaines années : de plus en plus d'entreprises quittent la bourse, le nombre des sociétés cotées a ainsi été divisé par deux en vingt ans aux États-Unis.<sup>163</sup> Est-ce en lien avec la recherche d'un capitalisme plus responsable ? Selon Elon Musk, PDG de Tesla *"la cotation une source de pression et de distraction qui favoriserait le court-termisme"*<sup>164</sup>.

### III . LA RAISON D'ÊTRE PEUT CONSTITUER UN ÉLÉMENT DE DIFFÉRENCIATION



Les politiques RSE ont été souvent appréhendées par les entreprises comme un élément de différenciation par rapport à leurs concurrents : attirer de nouveaux talents, séduire des investisseurs, rassurer des donneurs d'ordres, conserver et élargir sa clientèle, ...

Il a été en effet démontré à plusieurs reprises que la RSE est un facteur de performance. Depuis les années 70, de très nombreuses publications ont étudié ainsi le lien entre performance économique et pratiques responsables. Par exemple, selon l'étude<sup>165</sup> réalisée en 2016 par France Stratégie auprès de 8 500 entreprises françaises, incluant les PME, on observe un écart de performance économique d'environ 13% en moyenne entre les entreprises qui mettent en place des pratiques RSE et celles qui ne le font pas. De même, au niveau international, l'historique de performance affiché par l'indice ISR (Investissement Socialement Responsable), MSCI-KLD 400, composé des 400 sociétés nord-américaines les mieux notées du point de vue social et environnemental a systématiquement surperformé son homologue traditionnel, l'indice Standard & Poor's 500.<sup>166</sup>

La loi Pacte ouvre le cap vers une nouvelle ère de la RSE où les cartes sont rebattues, où il ne faudra pas seulement essayer d'être plus rentable grâce à la RSE mais où l'on pose justement des limites à cette rentabilité pour ne pas détruire le monde dans lequel on vit.

L'entreprise ne va plus pouvoir se contenter d'une politique RSE qui "prend en considération ses enjeux sociaux et environnementaux", et cela pour deux raisons :

- Aujourd'hui, avec la loi Pacte, la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux est obligatoire pour toutes les entreprises à travers l'article 1833 du Code civil. Le législateur a choisi de proposer un chemin de progrès : il pousse ainsi les entreprises à consolider leur prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux et à aller plus loin en interrogeant leur rôle dans la société grâce à la définition d'une raison d'être.
- Le voile est levé sur les limites des politiques RSE de ces vingt dernières années : pas assez abordées dans les instances de gouvernance, trop déconnectées de la stratégie de l'entreprise, se limitant de plus en plus à un travail de mise en conformité ou encore, assimilées à un exercice de com-

munication. Les politiques RSE se développent et permettent des améliorations mais les destructions sur l'environnement se multiplient et les inégalités sociales se creusent : il faut passer à la vitesse supérieure.

**Grâce à la raison d'être, les entreprises vont pouvoir montrer qu'elles ne cantonnent pas leur démarche RSE à une mise en conformité. Elles prouveront ainsi qu'elles intègrent réellement leur stratégie RSE au cœur de leur activité. La différenciation entre les entreprises va donc se jouer à ce niveau.**

A plus ou moins long terme, si nombre d'entreprises se dotent d'une raison d'être, quelle idée se fera-t-on de celles qui ne l'auront pas fait ? On pourra logiquement conclure à un manque de considération pour ces enjeux ("on n'a pas cherché à le faire") ou à une incapacité à formuler son utilité pour la société ("on n'a pas réussi"), ce qui sera peu valorisant pour l'entreprise. Il y a fort à parier que l'acceptabilité de ces entreprises sera de plus en plus questionnée...Quid du "droit à être" sans "raison d'être" ? La raison d'être va logiquement devenir incontournable.

#### → ÉCLAIRAGE

##### LA RAISON D'ÊTRE, FACTEUR DE DIFFÉRENCIATION GRÂCE À L'INNOVATION ?

La part des bénéfices réinvestis dans l'entreprise est passée de 50% à un huitième entre les années 1970 et la période récente. Les entreprises ont externalisé leur R&D, ont désinvesti en recherche fondamentale et ont eu recours à des rachats d'innovation sur le marché, souvent de startups, au lieu de privilégier l'innovation interne.<sup>167</sup> Du point de vue de Kevin Levillain et Blanche Segrestin de Mines ParisTech, la définition d'une raison d'être permet de mettre un concept innovant et potentiellement créateur d'un nouveau commun au cœur de la stratégie d'entreprise. Ils expliquent que c'est ainsi que les "entreprises à mission" d'aujourd'hui visent par exemple à construire les prochains sujets de recherche scientifique, à inventer de nouvelles formes de production qui accompagnent la transition énergétique, ou encore à concevoir des produits innovants qui favorisent les populations vulnérables.<sup>168</sup>

La différenciation va également se jouer sur l'insertion ou non de la raison d'être au sein des statuts de l'entreprise, conformément à ce qui est préconisé dans l'article 1835 du Code civil. Une entreprise qui définira sa raison d'être sans l'insérer au sein de ses statuts laissera le doute planer : assume-t-elle vraiment ses engagements ?

## IV . LA RAISON D'ÊTRE PEUT REDONNER DU SENS DANS L'ENTREPRISE



### » LA RAISON D'ÊTRE PEUT RENOUVELER LE DIALOGUE SOCIAL

Les organisations syndicales soutiennent le postulat que le rôle de l'entreprise ne se cantonne pas à répondre aux attentes des actionnaires.

Les propositions de la CGT pour la loi Pacte soulignait que *"La mission de l'entreprise est une mission de création collective de production d'un bien ou d'un service utile à la société. Cela doit être la base de définition légale de l'entreprise autre que celle assise sur le droit commercial. Or, le droit commercial limite la définition de l'entreprise à une société de capitaux dont l'objet social est de maximiser la rentabilité du capital investi."*<sup>169</sup>

Du côté de la CFE-CGC, la confédération "exige" que chaque entreprise se dote d'une *"raison d'être précise, non uniquement financière ou actionnariale, ainsi que des moyens de veiller à son respect strict"*, cette raison d'être devant comporter une référence *"à la dimension d'intérêt collectif et/ou de bien commun que représente l'entreprise."*<sup>170</sup>

Pour la CFDT, la possibilité donnée aux entreprises de se doter d'une raison d'être autre que le profit dans leurs statuts est une avancée notable.<sup>171</sup>

La RSE n'est pas un sujet nouveau pour les organisations syndicales. Dans le cadre de la base de données économiques et sociales (BDES), les informations environnementales figurant dans la déclaration de performance extra-financière (DPEF) doivent être présentées au Comité Social et Économique<sup>172</sup> (cela ne concerne que les entreprises d'au moins 300 salariés et ces informations ne sont requises que *"dans la mesure nécessaire à la compréhension de la situation de la société, de l'évolution de ses affaires, de ses résultats économiques et financiers et des incidences de son activité"*). Concernant le devoir de vigilance, le plan a vocation à être élaboré en association avec les parties prenantes de la société. De même, le plan prévoit un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives dans ladite société.

Certaines entreprises ont également signé volontairement des accords-cadres mondiaux sur la RSE<sup>173</sup> attestant la mise en place d'instances de dialogue avec les organisations syndicales sur ces sujets de développement durable.

La définition de la raison d'être est l'occasion d'échanger en profondeur avec les représentants du personnel sur le chemin que doit prendre l'entreprise. La raison d'être consiste en effet à s'interroger sur le vrai sens donné au travail : quelle est l'incidence du travail quotidien des salariés sur l'environnement écologique et sociétal ? Cette réflexion est l'occasion d'aborder d'éventuels dilemmes autour notamment de la transition juste : une transition écologique qui prend en compte la dimension sociale.<sup>174</sup>

### » LA RAISON D'ÊTRE PEUT RENFORCER L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS ET LA MARQUE EMPLOYEUR<sup>175</sup> DE L'ENTREPRISE

Une étude du cabinet Deloitte de 2019<sup>176</sup> a montré que près de 87% des travailleurs interrogés accordent de l'importance à la question du sens au travail.

La compréhension de cette notion de "sens" est très hétérogène. Les répondants n'y voient pas tous les mêmes aspects du travail : pour certains le sens est lié à leur activité réelle quotidienne (29%), pour d'autres au travail d'équipe (26%), aux valeurs de l'organisation (26 %), ou encore au métier exercé (12%), au secteur d'activité (5%) ou au produit vendu (2%).

La raison d'être va interroger l'activité de l'entreprise, ses valeurs, ses produits, ses méthodes. Elle est ainsi un vrai levier pour travailler avec les salariés sur leur sens au travail.

Selon un sondage IFOP de 2019,<sup>177</sup> 69% des salariés seraient ainsi prêts à s'engager dans la démarche RSE de leur entreprise et 58% affirment que la politique d'une entreprise est un critère important au moment de choisir d'y travailler.

La raison d'être est un levier pour travailler sur le sentiment et sur la fierté d'appartenance à l'entreprise.

Pour autant, selon une autre enquête IFOP<sup>178</sup> de 2019, 69% des salariés considèrent que la raison d'être est d'abord "une opération de communication." Seuls 31% y voient "avant tout le reflet de convictions sincères." En clair, ils ne sont pas prêts à croire tout ce que les dirigeants leur diront, dans un réflexe de remise en cause de la communication "officielle."

Les salariés attendent des actions concrètes et sincères pour en être les ambassadeurs. Ainsi, par exemple, la question de la raison d'être sera difficilement dissociable de celle du partage de la valeur avec les salariés et de la façon dont ceux-ci seront réellement impliqués dans la réflexion.

## V. LA RAISON D'ÊTRE POURRAIT ÊTRE UN MOYEN POUR L'ENTREPRISE DE SE PROTÉGER



Comme évoqué précédemment dans le guide, les risques juridiques autour de la définition d'une raison d'être ne sont pas encore bien déterminés. A contrario, l'entreprise peut se demander quels vont être les risques de ne rien faire ?

L'étude de Vigeo-Eiris de 2015 a montré qu'une entreprise sur cinq a fait l'objet d'une sanction en rapport avec au moins un facteur de responsabilité sociale. Ces poursuites ont représenté quelques 95,5 milliards d'euros.<sup>179</sup>

Si l'entreprise ne se pose pas les bonnes questions aujourd'hui face à une montée croissante des attentes des parties prenantes, l'augmentation des législations RSE en France (et à l'international) et les changements majeurs que le monde subit (manifestations citoyennes, l'augmentation des températures due au changement climatique, ...), elle risque de mettre son existence en danger.

L'entreprise peut voir dans la raison d'être un véritable bouclier de protection contre ceux qui n'ont pas encore pris conscience du besoin imminent d'un nouveau modèle. Interrogés par le cabinet de conseil AlixPartners, 70% des dirigeants d'entreprises basées au Royaume-Uni, en France, en Allemagne et en Italie avouent s'inquiéter de la montée en puissance des actionnaires, qui cherchent à maximiser leur rendement par tous les moyens.<sup>180</sup>

Selon Blanche Segrestin, professeure de gestion à Mines ParisTech *"Faire aujourd'hui le pari du succès de l'investisseur éclairé n'est plus tenable lorsqu'on voit les comportements des associés dans des secteurs comme les réseaux sociaux, l'énergie, la pharmacie par exemple."*<sup>181</sup>

**La raison d'être est une protection pour les dirigeants afin qu'ils protègent les engagements sociaux et environnementaux de l'entreprise, qu'ils puissent s'autoriser d'autres objectifs que celui de la rentabilité à tout prix.**

Pour Isabelle Bufflier, professeur de droit des affaires et Aurore Haas, professeur en Knowledge management et Intelligence collaborative, inclure la raison d'être dans les statuts des

entreprises peut constituer un rempart contre les offres publiques d'achats (OPA) hostiles. Pour lutter contre une vision court-termiste, les entreprises ont désormais à leur disposition une "nouvelle arme". Grâce à elle, les dirigeants peuvent s'opposer aux éventuelles offres de rachat en arguant d'une incompatibilité "existentielle" avec la raison d'être statutairement adoptée.<sup>182</sup>

## CHAPITRE 4



### COMMENT APPLIQUER LA LOI PACTE ?

- De la théorie à la pratique, l'objectif à présent est d'accompagner les entreprises de façon opérationnelle. Dans un premier temps, cette partie propose des pistes pour que les entreprises soient conformes aux nouvelles obligations de l'article 1833. Dans un deuxième temps, elle suggère un chemin de réflexion pour définir une raison d'être : points de vigilance à prendre en considération avant de se lancer, panorama des acteurs à impliquer en s'interrogeant sur la forme de mobilisation la plus appropriée, questions à se poser pour construire le contenu de la raison d'être et, enfin, les modalités de déploiement à mettre en place.



---

#### COMMENT APPLIQUER LA LOI PACTE ?

- 41 I. Être conforme à l'article 1833 du Code civil
  - 43 II. Définir sa raison d'être
  - 44 1. Avant de se lancer
  - 46 2. Les acteurs à impliquer
  - 47 3. Les formes de mobilisation
  - 48 4. De la réflexion à l'écriture
  - 50 5. Après la définition, le déploiement
-

### → CE QU'IL FAUT RETENIR DE CETTE PARTIE

- › Cette approche de gestion à 360° de l'entreprise n'est pas nouvelle et entérine dans le droit la notion de responsabilité sociétale. **Il n'existe pas aujourd'hui de critères fixes pour qu'une entreprise s'assure de sa conformité** avec l'article 1833 du Code civil. Néanmoins, elle peut **se référer aux outils RSE existants** (les législations, les référentiels, les guides de bonnes pratiques) développés ces vingt dernières années en France et à l'international sur lesquels il est utile, voire indispensable, de s'appuyer pour répondre aux attentes du législateur.
- › Le groupe de travail ORSE – C3D met en évidence 10 recommandations méthodologiques à destination des entreprises qui souhaitent définir leur raison d'être. Ces 10 recommandations sont co-signées avec les organisations syndicales administratrices de l'ORSE (CFDT, CFE-CGC et la CGT).
- › Le concept de "raison d'être" d'une entreprise existait avant la loi Pacte dans les manuels de stratégie. Par exemple, la norme ISO FDX30-031 de 2013 mentionnait que la raison d'être pouvait être formalisée pour assurer la cohérence entre les principes, la vision et les valeurs de l'organisation. **L'évolution aujourd'hui est de parler d'une raison d'être sociétale** : l'entreprise doit s'interroger sur son rôle pour construire un monde durable.
- › Comme évoqué ci-dessus, le groupe de travail ORSE – C3D propose la définition suivante de la raison d'être : "Elle est une expression de l'utilité sociétale de l'entreprise qui sera pour elle à la fois une boussole et un garde-fou quant aux décisions du conseil d'administration et du directoire".

Pour rendre cette définition plus opérationnelle, voici quatre principes incontournables de mise en pratique. La raison d'être doit être :

- **Pertinente** : l'utilité sociétale de l'entreprise se définit en corrélation directe avec l'activité de l'entreprise, par rapport à ses enjeux sociaux et environnementaux les plus significatifs ;
  - **Ambitieuse** : lorsque l'on parle d'utilité sociétale, on va au-delà de la création d'emplois ou de l'apport d'un service utile pour la société. Il s'agit d'une utilité qui doit être positive à tout point de vue pour la société ;
  - **Structurante** : elle donnera un cap à l'entreprise, lui indiquant ce qu'elle peut ou ne peut pas faire ;
  - **Impactante** : la raison d'être aura des répercussions "à 360°" sur l'entreprise, de ce qu'elle produit ou propose, à comment elle le produit, avec qui, avec quelle répartition des bénéfices.
- › Il est important de bien comprendre qu'une raison d'être n'est pas un slogan publicitaire, une signature, un résumé de valeurs, une vision ou encore une mission. **Elle se positionne en amont, en "ombrelle" à ces concepts**, ainsi qu'aux différents documents qui régissent les relations avec les différentes parties prenantes.

# I. ÊTRE CONFORME À L'ARTICLE 1833 DU CODE CIVIL



Comme évoqué précédemment dans ce guide, les entreprises soumises à des législations de reporting extra-financiers (DPEF,<sup>183</sup> devoir de vigilance<sup>184</sup>) ont été amenées depuis des années à formaliser leur prise en considération de leurs impacts environnementaux et sociaux. Elles ont donc déjà une certaine maturité dans cette approche. On retrouve en effet la même logique d'ensemble, néanmoins la loi Pacte va plus loin qu'une démarche de transparence.<sup>185</sup> Comme l'a souligné le Conseil d'État, l'article 1833 parle d'une obligation générale pesant sur la gestion au jour le jour.<sup>186</sup>

La prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux pour une entreprise est loin d'être une notion nouvelle car des travaux existent depuis des années pour définir, dans un premier temps, ce que signifie le développement durable et, dans un deuxième temps, quel est le rôle des entreprises pour parvenir à ce développement qui répond aux besoins des générations présentes, sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.

Pour celles qui avaient déjà élaboré une démarche de responsabilité sociétale, l'article 1833 ne devrait être qu'une formalité. Pour les autres, il constituera une opportunité pour se poser de nouvelles questions.

## → ÉCLAIRAGE

### ENTREPRISES ET DÉVELOPPEMENT DURABLE, DATES CLÉS

- Le problème de la conciliation entre croissance économique, cohésion sociale et préservation des ressources naturelles avait été formulé dès 1971 par les experts du Club de Rome.
- En 1987, le rapport "Notre avenir à tous", dit rapport Brundtland, est le texte fondateur du développement durable. Il est défini comme *"un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes, sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs"*.
- En 1992, le Sommet de la Terre à Rio officialise la notion de développement durable et celle des "trois piliers" (économie, social, environnement). Un programme d'action international pour le XXI<sup>e</sup> siècle, dit Agenda 21, est défini à la suite de ce sommet.
- En 2001, l'Union européenne inscrit le développement durable à son agenda politique et adopte une stratégie (Conseil européen de Göteborg) qui décline des objectifs et instaure un dispositif de suivi et d'évaluation fondée sur un ensemble d'indicateurs. Le sommet de Johannesburg de 2002 a conforté l'analyse faite à Rio et recommande un changement profond des modes de production et de consommation.
- En 2010, les lignes directrices ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations<sup>187</sup> sont publiées. Cette norme est le référentiel de mise en œuvre le plus abouti, elle a été publiée au terme de cinq années de négociations entre un très grand nombre de parties prenantes dans le monde entier.
- En 2011, la Commission européenne<sup>188</sup> définit la responsabilité sociétale des entreprises comme *"la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société"*. Cette responsabilité suppose que les entreprises respectent *"la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre les partenaires sociaux. [...] il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base."*
- Les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD ou Agenda 2030)<sup>189</sup> ont été adoptés en septembre 2015 par 193 pays aux Nations Unies. Ils ambitionnent de transformer nos sociétés en éradiquant la pauvreté et en assurant une transition juste vers un développement durable d'ici à 2030.

Sous l'impulsion notamment des parties prenantes, des outils ont été mis en œuvre pour identifier le niveau de responsabilité des entreprises. Des référentiels ont vu le jour, des codes de conduite ont été développés, des certifications, normes ou labels, ainsi que des audits sociaux ou environnementaux.

### → ÉCLAIRAGE

#### PANORAMA NON EXHAUSTIF DES OUTILS POUR ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES À DÉFINIR LEURS ENJEUX SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

Déclarations ou principes énoncés par des institutions internationales (ONU, OCDE, OIT) :

- ▶ [Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale](#)
- ▶ [Principes directeurs de l'OCDE à l'attention des entreprises multinationales](#)
- ▶ [Principes directeurs sur les droits de l'Homme et les entreprises](#)

Grands engagements volontaires, que les entreprises s'engagent publiquement à suivre :

- ▶ [Pacte Mondial](#)
- ▶ [Principes pour l'Investissement Responsable](#)
- ▶ [17 Objectifs de Développement Durable \(ODD\)](#)

Documents permettant d'aider l'entreprise à structurer sa démarche RSE :

- ▶ [Lignes directrices ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations](#)
- ▶ [Normes de performance en matière de durabilité environnementale et sociétale de la Société Financière Internationale](#)

Référentiels permettant de réaliser un reporting extra-financier des activités de l'entreprise :

- ▶ [Global Reporting Initiative \(GRI\)](#)
- ▶ [Sustainability Accounting Standards Board \(SASB\)](#)
- ▶ [Integrating reporting](#)
- ▶ [Task Force on Climate-related Financial Disclosures \(TCFD\)](#)
- ▶ [European Federation of Financial Analyst societies \(EFFAS\)](#)

Les enjeux sociaux et environnementaux vont être différents d'une entreprise à une autre selon le principe de matérialité.<sup>190</sup> Dans les procédures d'audit financier, le seuil de matérialité est défini comme le seuil au-delà duquel des erreurs comptables peuvent avoir un impact significatif sur la vérité des comptes certifiés de l'entreprise. La transposition de cette analyse à la RSE permet de prioriser les démarches en ciblant les enjeux les plus significatifs pour l'entreprise.

Il a été soulevé par plusieurs acteurs<sup>191</sup> le caractère discriminant de ce changement de l'article 1833 à l'égard des TPE – PME qui ne sont pas habituées à ces sujets, contrairement aux grands groupes.<sup>192</sup> Il est vrai que les TPE – PME ne sont pas soumises aux lois de reporting (DPEF,<sup>193</sup> devoir de vigilance<sup>194</sup>), pour autant, elles sont pour la plupart assujetties à des exigences RSE de leurs donneurs d'ordre (questionnaires RSE, signature de clauses RSE dans les contrats, audits RSE,...). Elles ont ainsi été amenées à monter en compétences ces dernières années. Ces exigences ont vocation à se multiplier ces prochaines années car, en raison notamment de la loi sur le devoir de vigilance, les donneurs d'ordres demandent de plus en plus à leurs fournisseurs directs d'avoir des exigences RSE pour leurs propres fournisseurs (et ainsi de suite pour arriver à rendre responsable l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement). Le monde de la finance est aussi de plus en plus attentif à ces enjeux RSE et développe des évaluations des pratiques des TPE–PME,<sup>195</sup> une tendance qui va également se renforcer à l'avenir. Différents outils ont été développés ces dernières années pour que les TPE–PME se saisissent des sujets de développement durable. Par exemple le Medef a publié en 2017 le guide "Cap vers la RSE pour les TPE/PME : c'est possible!",<sup>196</sup> ou plus récemment, Bpifrance a mis en ligne le parcours e-learning intitulé "Les ODD, c'est pas compliqué ! TPE–PME, osez la RSE pour une croissance durable."<sup>197</sup>

La littérature est de plus en plus abondante dans ce domaine en France et à l'international pour accompagner les entreprises. Que ce soit les études de l'ORSE ces vingt dernières années,<sup>198</sup> les publications de la Plateforme RSE<sup>199</sup> ou les supports de différents acteurs (Medef, Cpmc, CCI, ...), un nombre important de guides méthodologiques existe.

Pour autant, cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas matière à développer de nouveaux outils pour accompagner les entreprises à mieux prendre en considération des enjeux sociaux et environnementaux dans leurs décisions.

### → ÉCLAIRAGE

#### PRISE EN CONSIDÉRATION DES ENJEUX SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX : OÙ EN SONT LES ENTREPRISES FRANÇAISES ?

Selon une étude d'Ecovadis,<sup>200</sup> depuis 2012, 70% des PME – ETI françaises et 75% des grandes entreprises françaises ont atteint un niveau dit "exemplaire", c'est-à-dire qu'elles ont mis en place une approche RSE structurée et quantifiée avec un reporting détaillé et des pratiques innovantes. De 2012 à 2018, le nombre de grandes entreprises françaises jugées "exemplaires" a été multiplié par trois et par neuf en ce qui concerne les PME – ETI. Les entreprises françaises (PME, ETI et grandes entreprises) détiennent ainsi le plus fort taux de progression au niveau mondial.

## II. DÉFINIR SA RAISON D'ÊTRE



A partir de l'analyse des témoignages recueillis lors du groupe de travail ORSE – C3D, voici les 10 recommandations clés élaborées et co-signées avec les organisations syndicales administratrices de l'ORSE (CFDT, CFE-CGC et la CGT) pour guider les entreprises qui souhaitent définir leur raison d'être.

### NOS 10 RECOMMANDATIONS

#### RECOMMANDATION 1

Trouver le bon moment et l'approche qui correspond le mieux à l'identité de l'entreprise : il est important d'élaborer sa propre manière de faire.

#### RECOMMANDATION 2

Prendre toute la mesure du travail à accomplir lorsque l'on définit sa raison d'être, il ne s'agit pas de définir un slogan.

#### RECOMMANDATION 3

S'assurer d'un leadership fort : la conviction du dirigeant est un élément nécessaire ; à défaut, le premier objectif sera de le convaincre de l'intérêt d'une telle démarche.

#### RECOMMANDATION 4

Mobiliser le conseil d'administration, le comité exécutif et l'assemblée générale : ils doivent être acteurs de la démarche et, par conséquent, être associés à toutes les étapes du processus

#### RECOMMANDATION 5

Conduire un chantier transverse aux différentes fonctions de l'entreprise : la raison d'être doit s'affranchir des silos internes, toutes les fonctions (RH, stratégie, innovation, risques, finance, RSE, communication, marketing ...) doivent être mobilisées.

#### RECOMMANDATION 6

Mener la démarche avec les salariés de tous les niveaux hiérarchiques, leurs représentants et les parties prenantes externes significatives.

#### RECOMMANDATION 7

Veiller à associer les parties prenantes avec méthode : choisir le cadre adéquat, le type de mobilisation approprié et anticiper la façon dont l'entreprise va devoir gérer d'éventuelles attentes paradoxales.

#### RECOMMANDATION 8

Se poser les bonnes questions : définir sa raison d'être est à la fois un retour aux sources, un bilan du présent et une projection dans le futur afin d'aboutir à un texte impactant.

#### RECOMMANDATION 9

Prendre le temps, même s'il est urgent de répondre aux enjeux sociaux et environnementaux. Il est essentiel, pour construire une démarche structurée et impactante, de ne pas se précipiter.

#### RECOMMANDATION 10

Faire vivre la raison d'être : la démarche ne s'arrête pas à sa définition, ce n'est que le point de départ à la mise en place de différents chantiers.

Cette partie méthodologique n'a pas vocation à être suivie à la lettre. Il s'agit d'un "pense-bête" qui fait état des différentes étapes observées à travers les retours d'expérience des entreprises. Elle s'appuie également sur l'avis des experts qui les accompagnent.<sup>201</sup>

## 1. AVANT DE SE LANCER

### » RECOMMANDATION 1

**Trouver le bon moment et l'approche qui correspond le mieux à l'identité de l'entreprise : il est important d'élaborer sa propre manière de faire.**

L'entreprise peut souhaiter répondre rapidement à la possibilité proposée par la loi Pacte. Les attentes des parties prenantes convergent vers un besoin de renouveau dans les entreprises et elles vont être de plus en plus nombreuses à leur demander de préciser leur raison d'être.

Il est néanmoins primordial de s'assurer du "bon moment" dans l'agenda de la vie de l'entreprise pour lancer une telle démarche. L'entreprise devra s'assurer de coordonner cette démarche avec la définition du plan stratégique et la définition des autres manifestes de l'entreprise (plateforme de marque, marque employeur, vision, projet d'entreprise, politiques à l'égard des différentes parties prenantes,...). La raison d'être doit se situer en amont pour donner le cap.

De même si l'entreprise est dans une période de climat social tendu, de réorganisation interne, elle devra s'interroger sur l'adhésion qu'elle obtiendra de ses salariés pour cet exercice dans ces moments qui peuvent être difficiles à vivre.

Ce guide est rempli de suggestions mais les entreprises sont invitées à "piocher" celles qui leur paraissent pertinentes pour construire leur propre démarche.

Un corpus d'études<sup>202</sup> commence à exister sur ce sujet et, à travers les guides pour devenir une société à mission, des recommandations sont également données sur le procédé de définition d'une raison d'être.

Il n'existe pas de mode d'emploi pour définir la raison d'être de l'entreprise. Différentes approches sont présentées dans les conférences ou les articles de presse, mais il faut rester vigilant et prendre du recul devant les recettes "prêtes à l'emploi".

Chaque entreprise est différente, avec sa culture propre, son identité, son histoire, son organisation, et une approche qui fonctionnera pour l'une ne sera peut-être pas efficace pour l'autre.

### » RECOMMANDATION 2

**Prendre toute la mesure du travail à accomplir lorsque l'on définit sa raison d'être, il ne s'agit pas de définir un slogan.**

Il est essentiel de prendre le temps de bien comprendre la signification du terme "raison d'être" au sens de la loi Pacte avant de se lancer dans la démarche.

A partir des réflexions menées avec le groupe de travail, une définition de la raison d'être est proposée : "Elle est une expression de l'utilité sociétale de l'entreprise qui sera pour elle

à la fois une boussole et un garde-fou aux décisions du conseil d'administration et du directoire."

Il sera nécessaire, à chaque étape de construction de la raison d'être, de rappeler aux interlocuteurs impliqués en quoi consiste cet exercice pour s'assurer que tout le monde parle le même langage.

On peut penser que toutes les entreprises ont une raison d'être, qu'elles sont toutes utiles, que ce n'est pas un sujet nouveau, que la loi n'a ainsi rien apporté. La définition d'une raison d'être était effectivement plutôt courante au sein des entreprises, devant être formalisée pour assurer la cohérence entre les principes, la vision et les valeurs de l'organisation.<sup>203</sup> Néanmoins, pour l'exprimer, certaines entreprises définissaient leur raison d'être sociétale et d'autres se contentaient d'une définition fonctionnelle (une description de leur activité par exemple).

### **L'apport de la loi Pacte est d'inciter les entreprises à prendre le chemin d'une raison d'être sociétale.**

L'exercice est profond et interroge l'entreprise à 360°, de ce qu'elle produit ou propose, à comment elle le produit, avec qui, avec quelle répartition des bénéfices. La définition d'une raison d'être n'est pas un exercice sans conséquences. Il faut être prêt à remettre en question ses mécanismes, à faire d'éventuels renoncements. La gouvernance sera impactée ainsi que le modèle d'affaire et l'organisation de l'entreprise.

Comme évoqué précédemment, le groupe de travail ORSE – C3D propose la définition suivante de la raison d'être : "Elle est une expression de l'utilité sociétale de l'entreprise qui sera pour elle à la fois une boussole et un garde-fou quant aux décisions du conseil d'administration et du directoire."

Pour rendre cette définition plus opérationnelle, voici quatre principes incontournables de mise en pratique. La raison d'être doit être :

- **Pertinente** : l'utilité sociétale de l'entreprise se définit en corrélation directe avec l'activité de l'entreprise, par rapport à ses enjeux sociaux et environnementaux les plus significatifs. Si, par exemple, l'entreprise est très polluante, il est logique que sa raison d'être contienne (explicitement ou implicitement) l'idée de baisser, voire de faire disparaître, son impact négatif sur l'environnement. ;

- **Ambitieuse** : lorsque l'on parle d'utilité sociétale, on est bien au-delà de la création d'emplois ou de l'apport d'un service utile pour la société. La raison d'être de l'entreprise au sens de la loi Pacte va au-delà de faire du profit, de créer des emplois ou d'apporter un service essentiel à la société.

Il s'agit d'une "utilité sociétale" qui doit être globalement contributive pour la société après avoir fait le solde des impacts positifs et négatifs car une entreprise peut être créatrice d'emplois mais avoir une activité nocive pour l'environnement ou encore, une entreprise peut vendre un service essentiel à la société (eau, électricité, médicaments, ...) tout en ayant une gestion des ressources humaines dis-

criminante. Calculer ce solde est difficile car les métriques des différentes dimensions de l'impact ne sont souvent pas comparables : définir la raison d'être consiste précisément à exprimer avec des mots les limites à chercher à atteindre (ou à éviter), pour les principaux impacts ;

- **Structurante** : elle donnera un cap à l'entreprise lui indiquant ce qu'elle peut ou ne peut pas faire ;
- **Impactante** : la raison d'être aura des répercussions "à 360°" sur l'entreprise, de ce qu'elle produit ou propose, à comment elle le produit, avec qui, avec quelle répartition des bénéfices.

→ **ÉCLAIRAGE**

**VISION, MISSION, VALEURS – RAPPEL DES DÉFINITIONS**

Il n'existe pas de définition officielle de ces termes, voici un exemple de définitions :

**La vision** de l'organisation est sa représentation souhaitée à long terme, elle constituera une projection ou une ambition.<sup>204</sup>

**La mission** (en dehors du sens dans le cadre de la "société à mission", se référer à la partie décryptage de ce guide pour la présentation de "société à mission") constitue le cadre et le socle des activités.<sup>205</sup>

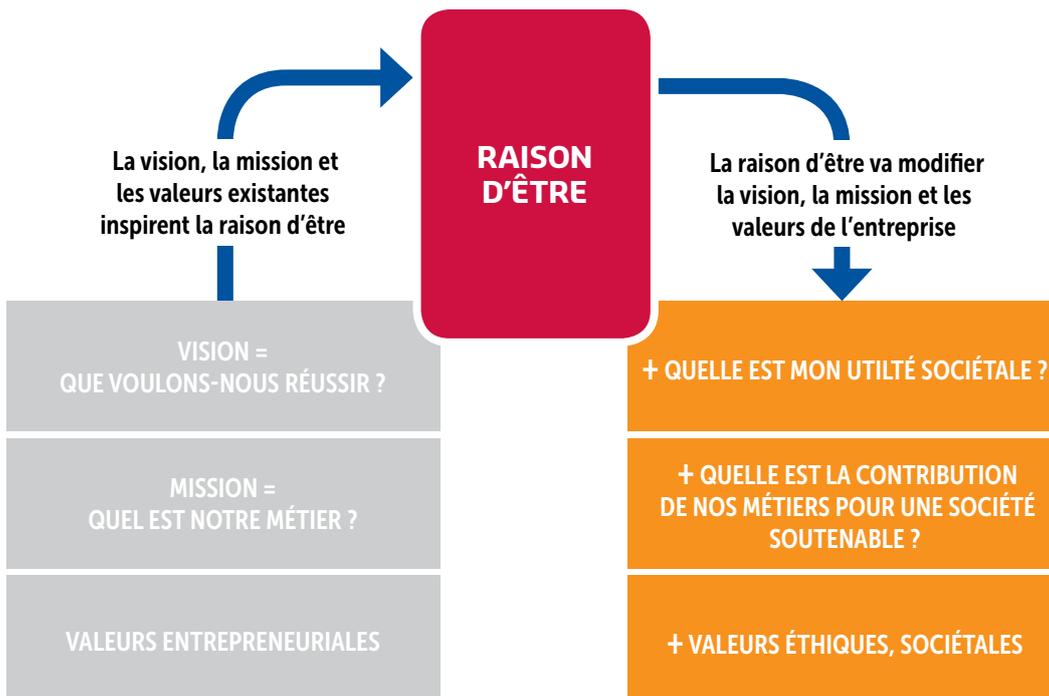
**Les valeurs** se réfèrent aux actions et comportements attendus par l'entreprise : elles constituent ainsi un guide qui donne du sens au travail collectif.<sup>206</sup>

La raison d'être "transcende" les autres expressions utilisées dans l'entreprise qui sont du registre des ressources humaines (ex projet d'entreprise et marque employeur), du juridique (ex objet social) et du marketing (ex slogan, marque).

**Le groupe de travail souligne qu'une raison d'être n'est pas un slogan publicitaire, une signature, un résumé de valeurs, une vision ou encore une mission. Elle se positionne en amont, en "ombrelle" à ces concepts, ainsi qu'aux différents documents qui régissent les relations avec les différentes parties prenantes.**

La vision, la mission et les valeurs de l'entreprise existantes nourriront la construction de la raison d'être sociétale – et, après l'avoir été définie, la raison d'être pourra modifier la vision, la mission et les valeurs de l'entreprise pour qu'elles soient alignées. Tout comme la marque, le slogan publicitaire et la marque employeur, qui seront au service de la raison d'être pour l'incarner.

La raison d'être, au sens de la loi Pacte, "rebat les cartes" des concepts existants :



Pour les entreprises qui avaient déjà une politiques RSE : selon la maturité de la démarche de l'entreprise, la raison d'être sera soit le démarrage d'une démarche de RSE, soit son affirmation ou encore, son approfondissement.

La raison d'être peut également avoir deux attributs à la fois : consister à affirmer la démarche de l'entreprise lancée plusieurs années auparavant et l'approfondir pour se fixer de nouveaux engagements.



### » RECOMMANDATION 3

S'assurer d'un leadership fort : la conviction du dirigeant est un élément nécessaire ; à défaut, le premier objectif sera de le convaincre de l'intérêt d'une telle démarche.

La loi Pacte est claire sur le fait que la raison d'être, si elle est définie, est alors une responsabilité du directoire et du conseil d'administration (article 169). Le portage du projet de définition de la raison d'être devra donc se situer logiquement au plus haut niveau de l'entreprise. Si la prise de conscience progresse, il existe toujours des freins au soutien de la démarche RSE par les instances dirigeantes.

Les professionnels de la RSE qui ont témoigné dans l'étude de l'ORSE "Gouvernance et RSE"<sup>207</sup> sont unanimes : si la RSE n'est pas portée au plus haut niveau de l'entreprise, les démarches restent superficielles.

Il en va de même pour la raison d'être : sans portage par le dirigeant, l'exercice est plus compliqué. Il sera alors plus judicieux de miser dans un premier temps sur la pédagogie pour sensibiliser le dirigeant à ce sujet que de porter à contrecourant en interne une démarche qui aura beaucoup de difficultés à aboutir.

## 2. LES ACTEURS À IMPLIQUER

Malgré des approches très différentes d'une entreprise à une autre, on retrouve un point commun : la définition de la raison d'être doit être l'affaire de nombreux acteurs dans l'entreprise. Chaque entreprise, en fonction de son type d'organisation et de sa culture, est la mieux placée pour savoir qui sont les acteurs clés à mettre autour de la table. La nécessité d'avoir recours à un cabinet externe d'accompagnement n'est pas un sujet tranché. Néanmoins, il ne paraît clairement pas souhaitable ni possible d'externaliser totalement la définition de sa raison d'être, puisqu'elle touche à "l'intime" de l'entreprise.

Le dirigeant de l'entreprise devra bien évidemment désigner un chef de projet ou une équipe projet. Il n'y a pas de profil type, mais cette personne ou cette équipe devra permettre d'assurer la neutralité et la transversalité de la démarche.

Le chef de projet ou l'équipe projet devra être légitime aux yeux de toutes les fonctions et surtout, avoir un fort appui du dirigeant. Ce sera ainsi plus facile pour incarner une position de médiateur, écouter les attentes, les craintes, les difficultés des contributeurs et trouver des compromis.

### » RECOMMANDATION 4

Mobiliser le conseil d'administration, le comité exécutif et l'assemblée générale : ils doivent être acteurs de la démarche et, par conséquent, être associés à toutes les étapes du processus.

- **Le conseil d'administration** : il est essentiel qu'il soit impliqué dans le processus d'élaboration de la raison d'être, et qu'il en comprenne les enjeux et les conséquences. Pour mémoire, la responsabilité de prendre en considération (si elle existe) la raison d'être incombe au conseil d'administration et au directoire selon la loi.<sup>208</sup>

- **Le Comité exécutif** : si la raison d'être est définie, cela impactera toute l'entreprise et toutes les fonctions. Les membres du comité exécutif ont donc tout intérêt à être autour de la table pour la définir puisqu'il y a fort à parier qu'elle leur imposera de nouveaux objectifs (éventuellement des objectifs extra-financiers liés à leur rémunération variable<sup>209</sup>) et de nouvelles lignes de conduite.

- **Les actionnaires** : ils seront mobilisés si la raison d'être est présentée au vote à l'assemblée générale. L'entreprise devra s'assurer qu'ils comprennent bien le chemin que veut prendre l'entreprise, qu'elle les rassure sur son choix. L'entreprise peut préparer ses actionnaires en échangeant sur sa démarche lors des road shows.

### » RECOMMANDATION 5

Conduire un chantier transverse aux différentes fonctions de l'entreprise : la raison d'être doit s'affranchir des silos internes, toutes les fonctions (RH, stratégie, innovation, risques, finance, RSE, communication, marketing ...) doivent être mobilisées.

La raison d'être doit s'affranchir des silos internes, parce qu'elle ne peut être conçue qu'en transversalité.<sup>210</sup> Sa définition doit donc mobiliser toutes les fonctions (direction stratégie, direction RSE, direction juridique, direction risques, direction marketing / communication, direction innovation – recherche et développement, direction RH, direction financière,...) de façon complémentaire et entraîner un dialogue fertile. Cet exercice de formulation de la raison d'être est un levier pour donner de la cohérence dans l'entreprise, aligner la finalité de l'entreprise avec son organisation et sa gestion.

La direction RSE, si elle existe, a un rôle particulier à jouer dans la conception, l'expression et l'application de la raison d'être et des engagements durables qui en découlent<sup>211</sup> de par sa connaissance des impacts sociaux et environnementaux de l'entreprise, son expertise sur les actions déjà menées et son habitude du dialogue avec les parties prenantes. Pour mieux connaître les compétences d'une direction RSE aujourd'hui, l'ORSE a publié une étude en 2018 qui fait le point sur les missions de ces fonctions.<sup>212</sup>

### » RECOMMANDATION 6

Mener la démarche avec les salariés de tous les niveaux hiérarchiques, leurs représentants et les parties prenantes externes significatives.

- **La raison d'être est l'occasion de travailler avec l'ensemble des salariés de tous les niveaux hiérarchiques, et leurs représentants, sur le sens au travail.**

Si l'entreprise s'engage à travers sa raison d'être, ce sont les salariés qui devront la mettre en œuvre au quotidien. Il est essentiel d'associer le corps social à la réflexion pour capturer l'essence de l'entreprise, et en faire un sujet partagé par tous les collaborateurs et non pas l'unique expression du leader. Comme pour les autres acteurs mobilisés, il faudra en amont s'assurer que les salariés comprennent bien l'enjeu d'une telle démarche : la raison d'être peut questionner le modèle d'affaires de l'entreprise et par conséquent engendrer une mutation de leur métiers.

La raison d'être devra être discutée au sein des instances de dialogue sociale existantes. Il est impératif que les organisations syndicales soient associées au premier plan. Il faut ainsi veiller à trouver le bon équilibre entre l'implication directe de l'ensemble des salariés et l'implication des organisations syndicales. L'un ne doit pas remplacer l'autre.

Pour une entreprise présente à l'étranger, la question d'une représentation équilibrée des acteurs internationaux devra se poser.

- **La raison d'être doit être l'occasion de revivifier le dialogue avec les parties prenantes externes, de l'ancrer dans la durée.**

Pour définir la raison d'être, l'implication des parties prenantes externes est une étape importante.

Dans un premier temps, l'entreprise devra déterminer quelles sont les parties prenantes externes (les riverains, les ONG, les consommateurs, les collectivités territoriales, les fournisseurs, les clients...) à mobiliser, en fonction des impacts (positifs ou négatifs) induits par ses activités. Les parties prenantes à impliquer dépendront du secteur d'activité, de l'implantation géographique ainsi que de la taille de l'entreprise.

La mobilisation des parties prenantes externes permet en amont de tester la crédibilité de la démarche, d'anticiper les réactions et de faire des ajustements si nécessaire. Pour autant, il faudra veiller à ce que la mobilisation des parties prenantes ne soit pas utilisée comme un "alibi" par l'entreprise.

Il faudra chercher à ancrer leur implication dans la durée pour qu'elles puissent évaluer la mise en place des engagements des entreprises. Cette attente doit être anticipée dans le processus de définition de la raison d'être afin de devancer leurs doutes et d'attester de la solidité et de la sincérité de la démarche de l'entreprise.

## 3. LES FORMES DE MOBILISATION

### » RECOMMANDATION 7

Veiller à associer les parties prenantes avec méthode : choisir le cadre adéquat, le type de mobilisation approprié et anticiper la façon dont l'entreprise va devoir gérer d'éventuelles attentes paradoxales

Une fois la liste des acteurs à mettre autour de la table établie, la question est de savoir ce que l'on attend de chacun d'entre eux, comment les embarquer, sous quelle forme les mobiliser. Cette question est essentielle car le processus de définition est aussi important que le résultat final : c'est parfois la première fois que le conseil d'administration va accorder autant de temps aux sujets relatifs aux enjeux sociaux et environnementaux, ce sera l'occasion de travailler avec ses salariés sur le "sens" de leur travail au regard des urgences sociales et environnementales du monde dans lequel ils vivent, c'est également peut-être la première fois que l'entreprise va accepter de se faire challenger par des parties prenantes externes. Il ne faut donc pas rater cette opportunité de dialogue et prendre le temps de bien structurer sa démarche.

- **Définir le cadre du dialogue** : pour le conseil d'administration, le comité exécutif ou encore les organisations syndicales, la définition de la raison d'être va potentiellement être mise à l'ordre du jour des réunions officielles des instances existantes. Il est possible que l'entreprise décide d'ajouter

des séances spéciales sur ce sujet de la raison d'être pour assurer un temps conséquent d'échanges et ne pas devoir le restreindre pour respecter des ordres du jour changés.

En ce qui concerne la mobilisation de l'ensemble des salariés, le dispositif devra certainement être initié pour l'occasion.

Pour les parties prenantes externes, soit l'entreprise saisit un organe déjà existant (panel de parties prenantes<sup>213</sup>) soit elle met en place un dispositif dédié pour cet exercice.

- **Choisir le type de mobilisation adéquat en fonction de l'étape de définition de la raison d'être (information, consultation, co-construction, ...) et le type d'acteurs :** dans un premier temps, l'entreprise peut vouloir informer ses parties prenantes de sa démarche. Par exemple, elle peut communiquer auprès de tous ses salariés pour les informer du lancement de la réflexion de l'entreprise sur la raison d'être en expliquant l'utilité de ce travail. Puis, l'entreprise peut souhaiter les consulter, leur demander un avis soit en partant de zéro (une question large sur ce qu'elles attendent) soit en les faisant réagir sur une proposition. En fonction du type d'acteurs, par exemple pour le conseil d'administration, le comité exécutif ou les organisations syndicales, il sera judicieux que l'entreprise aille plus loin que la consultation et décide d'avoir plutôt une approche de co-construction de la raison d'être. Pour les membres du conseil d'administration et du comité exécutif, au-delà d'échanges oraux, il est conseillé de passer par l'écrit pour prendre le temps de faire un exercice en conscience, d'interroger le sens encore et encore. Lorsque les entreprises mobilisent un nombre important de contributeurs (par exemple l'ensemble de leurs salariés), on observe qu'elles ont alors généralement recours à des dispositifs d'intelligence collective (par exemple, mise en place d'une application téléchargeable dédiée). Après la définition de la raison d'être, l'entreprise pourra revenir à une phase "d'information" auprès de ses parties prenantes.
- **Savoir trancher :** les parties prenantes pourront avoir des attentes paradoxales. Tout en ayant une écoute active des parties prenantes, l'entreprise à travers son dirigeant, devra savoir trancher et affirmer la voie qu'elle souhaite prendre. Face aux différents avis, il ne faut pas perdre le fil de ce que l'on souhaite faire en essayant de satisfaire tout le monde.

## 4. DE LA RÉFLEXION À L'ÉCRITURE

### ► RECOMMANDATION 8

Se poser les bonnes questions : définir sa raison d'être est à la fois un retour aux sources, un bilan du présent et une projection dans le futur afin d'aboutir à un texte impactant.

Pour définir une raison d'être, voici plusieurs exercices de réflexion qui ont chacun leur importance :

- **Revenir aux sources et mener une introspection personnelle :** quelles étaient les valeurs de départ des fondateurs de l'entreprise ? Pour quelles finalités a-t-elle été créée ? Quel est son ADN sociétal ? Quels ont été ses combats sociétaux ? Les contributeurs pourront aussi avoir des interrogations plus personnelles en se demandant si des activités actuelles de l'entreprise les rendent mal à l'aise, interroger leur potentielle culpabilité dans les années à venir : si un jour l'air devient irrespirable, se sentiront-ils coupables ? Il s'agit d'un exercice qu'il est préférable de faire à huis clos pour qu'il soit réalisé de la manière la plus honnête possible.
- **Comprendre ses impacts sociaux et environnementaux :** quels sont les principaux impacts sociaux et environnementaux des produits et services de l'entreprise (impacts positifs et négatifs) ? En quoi le monde serait moins bon sans mon entreprise/ou meilleur avec ? Qui la regretterait/se réjouirait si elle n'était plus là ? L'entreprise fait-elle partie du problème ou de la solution d'un monde plus durable ? L'entreprise pourra reprendre le travail d'analyse de matérialité<sup>214</sup> ou le lancer : quelles sont les attentes des parties prenantes ? L'entreprise a-t-elle fait l'objet de controverses (voire les évaluations des agences de notation extra-financière si elles existent) ? Lors des échanges avec les salariés, l'entreprise va pouvoir s'interroger avec eux sur l'incidence de leur travail quotidien sur l'environnement et la société dans son ensemble ?
- **Faire le point sur l'existant :** quels engagements RSE l'entreprise a-t-elle déjà formulés (définition de politique, d'un code de conduite,...) ? Quelles actions ont déjà été lancées (reprendre les informations extra-financières publiées si l'entreprise communique des éléments) ? Une attention particulière peut être portée sur les valeurs : quelles sont les valeurs de l'entreprise ? Ont-elles été formalisées dans un document ? Tous les salariés connaissent-ils ces valeurs ? Se traduisent-elles dans les actes ? (...) Ainsi, si l'entreprise possédait déjà une mission, une vision, un slogan, des valeurs, une politique RSE,... il est important d'avoir tout en tête même si, comme évoqué précédemment, la raison d'être au sens de la loi Pacte est un exercice généralement nouveau pour les entreprises. Les éléments existants inspireront la raison d'être et ils seront également impactés lorsque cette dernière sera définie. Comme mentionné dans le chapitre 2 de ce guide, la raison d'être peut correspondre

au démarrage d'une démarche RSE, à son affirmation et/ou son approfondissement.

• **Imaginer l'entreprise dans le monde de demain pour tester**

**sa fiabilité** : l'entreprise pourra se projeter dans un futur à moyen, long terme. Comment l'entreprise va répondre à des clients de plus en plus soucieux des enjeux du développement durable ? Quels impacts pour l'entreprise dans une trajectoire à +1,5 °C, voire avec d'autres trajectoires (+ 3 ou 4 °C) ? Anticipe-t-elle la montée de la réglementation en matière d'environnement ? Quels sont les risques extra-financiers émergents et comment l'entreprise est-elle préparée pour y répondre ? Comment va-t-elle gérer la transformation du numérique et ses conséquences sociales (éventuelles réductions de personnels) ? Comment anticipe-t-elle le vieillissement de la population ? La rareté des ressources ? Si l'on se dirige vers une certaine "déconsommation",<sup>215</sup> cela rimera-t-il pour l'entreprise avec "décroissance" ou l'entreprise pense-t-elle à d'autres modes de consommation (par exemple l'économie de la fonctionnalité<sup>216</sup>) ?

• **Se projeter pour définir le rôle sociétal de l'entreprise dans**

**le monde** : quelle est l'utilité sociétale de mon entreprise ? Quel est le rôle de mon entreprise dans la transformation d'un monde plus durable ? Que faudrait-il changer dans l'entreprise (vendre des activités, changer de partenaires,...) pour y parvenir ? L'entreprise pourra s'inspirer du référentiel des Objectifs de Développement Durable qui présente les grands défis mondiaux auxquels nous sommes confrontés.

La phase d'écriture de la raison d'être peut prendre du temps, et ce temps est nécessaire car chaque mot aura son importance (par exemple "agir pour" : que veut dire "agir" ? Comment l'entreprise prouvera quelle agit ?).

Il ne faudra pas hésiter à consulter les juristes pour qu'ils passent au crible la raison d'être choisie.

Ce sera aux dirigeants de décider de la version finale en tenant compte des suggestions. Ils devront expliquer le sens qu'ils mettent derrière chaque terme utilisé.

## DÉCRYPTAGE

"CRASH TEST" DE LA RAISON D'ÊTRE : QUELQUES QUESTIONS POUR CHALLENGER LA FORMULATION FINALE

### Sa vocation sociétale

- » Définit-elle la contribution de l'entreprise pour aider à construire une société plus soutenable socialement et environnementalement ?
- » Est-elle porteuse d'un engagement significatif ?

### Son adéquation

- » Est-elle liée aux impacts sociaux et environnementaux les plus significatifs de l'entreprise ?

### Sa singularité

- » Est-elle bien connectée à l'ADN de l'entreprise ? Pourrait-elle s'appliquer à une autre entreprise ?

### Son déploiement

- » Incite-t-elle à faire évoluer le business model de l'entreprise ?
- » Va-t-elle servir d'aiguillon dans les futurs choix de l'entreprise ? Entraîne-t-elle des renoncements ?
- » A-t-elle du sens pour tous dans l'entreprise ? Pour toutes les activités ? Pour tous les métiers ? Pour tous les salariés ?

### Son accessibilité

- » Est-elle claire et simple, facile à assimiler pour tout le monde ?
- » Est-elle facile à retenir ?
- » Est-elle compréhensible à l'international ? Va-t-elle se heurter aux différences culturelles d'interprétation ?

## » RECOMMANDATION 9

Prendre le temps, même s'il est urgent de répondre aux enjeux sociaux et environnementaux. Il est essentiel, pour construire une démarche structurée et impactante, de ne pas se précipiter.

Comme rappelé tout au long de ce guide, la définition d'une raison d'être est un exercice de fond qui sera fortement impactant pour l'entreprise. Si l'objectif de l'entreprise est de "cocher la case" ou de "faire comme les autres" sans réelles convictions, l'exercice est voué à l'échec, et même, potentiellement dangereux (frustration des salariés, déception des parties prenantes,...).

Il n'y a aucune raison de se précipiter pour définir sa raison d'être. Les urgences sociales et environnementales sont évidemment indéniables mais mieux vaut une raison d'être structurée avec un vrai impact pour répondre à ces urgences qu'une démarche rapide sans répercussions réelles.

## DÉCRYPTAGE

INSCRIPTION DANS LES STATUTS – ÉTAPE INDISPENSABLE ?

Pour être totalement en ligne avec la recommandation (optionnelle) de l'article 1835 du Code Civil, la raison d'être doit être inscrite dans les statuts de l'entreprise. L'entreprise a donc le choix d'y inscrire ou non cette raison d'être, mais il est sûr que son inscription dans ce document officiel donnera plus de crédibilité et de poids à sa démarche.

Néanmoins, il est important de rappeler que dans la "vie réelle" des organisations les enjeux extra-financiers ne sont pas (ou pas souvent) les dossiers prioritaires des conseils d'administration ni des dirigeants

et pas souvent non plus les sujets les plus débattus en assemblée générale. De surcroît, les salariés connaissent rarement le contenu de la politique RSE de leur entreprise.

Par conséquent, le défi consiste d'abord à sensibiliser et à faire monter en compétences tous les acteurs.

Ainsi, si l'exercice de définition de la raison d'être au sens de la loi Pacte s'arrête avant l'inscription dans les statuts mais permet que le sujet de la RSE soit sérieusement abordé dans les instances de gouvernance, diffusé et débattu avec l'ensemble des salariés dans toute l'entreprise, cela est peut-être déjà en soi une avancée considérable pour certains.

On peut y voir une manifestation d'une "politique des petits pas", très insuffisante face à l'urgence des enjeux, mais il est probable que la doctrine de Milton Friedman, qui infuse le capitalisme depuis plus de cinquante ans, ne s'évaporerait pas du jour au lendemain... Le message n'est pas ici de dire que l'on doit se contenter de peu mais d'inciter à analyser les démarches des entreprises dans leur globalité : le pari d'une raison d'être révolutionnaire n'a peut-être pas été tenu, elle n'a peut-être pas été inscrite dans les statuts, mais l'exercice a-t-il permis de faire bouger les lignes pour une meilleure intégration de la RSE au cœur de la stratégie ?

## 5. APRÈS LA DÉFINITION, LE DÉPLOIEMENT

### » RECOMMANDATION 10

**Faire vivre la raison d'être : la démarche ne s'arrête pas à sa définition, ce n'est que le point de départ à la mise en place de différents chantiers.**

La raison d'être n'est pas un exercice sans conséquence, il faut être prêt à remettre en question ses modes de fonctionnement, à faire d'éventuels renoncements. Tous les principes de gouvernance peuvent être concernés ainsi que le modèle d'affaire et l'organisation de l'entreprise.

Si une entreprise choisit de se doter d'une raison d'être et que l'exercice s'arrête là, sa démarche ne sera pas jugée crédible.

- **Identifier et anticiper les principaux changements à mener pour être en cohérence avec la raison d'être** : lister de façon très lucide les changements que la raison d'être choisie peut amener sur le court, moyen et long terme afin de les accompagner au mieux. La raison d'être pourrait entraîner :
  - Des mutations de métiers ;
  - Des cessions, acquisitions à gérer (renoncer progressivement à une part de chiffre d'affaires lorsque l'activité en question est jugée "toxique" ou controversée) ;
  - Des changements de partenaires, fournisseurs à préparer ;
  - Une réorganisation interne des fonctions à programmer ;
  - Des réticences du monde financier à désamorcer ;

- Un scepticisme de l'externe qui aura besoin de preuves ;
- etc.

- **En tirer un plan stratégique avec des objectifs** : la raison d'être sera générale, un but ultime de contribution de l'entreprise à une société soutenable. Par conséquent, l'entreprise devra passer à une phase plus opérationnelle et construire un plan stratégique (un unique plan : ne pas dissocier l'aspect financier et extra-financier) avec des objectifs concrets à court, moyen et long terme.

- **Mettre en place un système d'évaluation de l'atteinte des objectifs** : pour évaluer l'atteinte des objectifs définis, l'entreprise pourra construire des indicateurs. L'entreprise pourra également décider de mettre en place un comité en charge de cette évaluation, qui pourra être composé de représentants de l'entreprise mais également de parties prenantes externes comme cela peut être le cas des panels parties prenantes existants dans certaines entreprises.<sup>217</sup>

- **Corréler la raison d'être à une réflexion sur le partage de la valeur** : le sujet du partage de la valeur est aussi une thématique centrale pour incarner la raison d'être. La loi Pacte a posé plusieurs jalons<sup>218</sup> qui sont de nature à encourager ce meilleur partage de la valeur entre les entreprises et leurs différentes parties prenantes :

- Introduction de la notion de "ratio d'équité"<sup>219</sup> ;
- Mesures en faveur de l'actionnariat salarié ;
- Introduction d'un mécanisme de partage de la plus-value de cession des titres de sociétés avec les salariés ;
- Information sur la prise en compte de critères de performance RSE dans la fixation de la partie variable de la rémunération des dirigeants.

Lors des différentes conférences sur la raison d'être organisées ces derniers mois, mais également au sein de nombreux articles de presse qui traitent du sujet, cette question de la valeur partagée revient systématiquement. Le partage de la valeur cristallise les tensions dans la société et pourra difficilement être laissé de côté par l'entreprise si elle s'interroge sur son rôle sociétal.

- **Déployer la raison d'être dans toute l'entreprise** : il est essentiel de susciter le débat à tous les niveaux de l'entreprise sur la façon dont chacun peut contribuer à cette raison d'être. La raison d'être doit irriguer les processus de l'entreprise que ce soit au niveau RH (par exemple en axant les processus de valorisation des performances individuelles et collectives sur des critères extra-financiers en lien avec la raison d'être et ses objectifs), marketing<sup>220</sup> (en développant un marketing responsable qui s'interroge sur l'utilité sociétale des produits, qui oriente ses clients vers une consommation plus responsable), etc. L'entreprise devra veiller à diffuser dans un premier temps sa raison d'être en interne avant d'en parler en externe afin d'éviter que les salariés aient le sentiment d'être les derniers informés.

- **Avoir une communication par la preuve** : les observateurs seront très attentifs à ce que les raisons d'être énoncées par les entreprises soient des engagements de fond. Un simple coup de peinture "verte" sur la communication discréditerait la démarche et pourrait même entraîner un risque réputationnel (voire juridique) pour l'entreprise. La marque et la communication sont au service de la raison d'être, elles s'en nourrissent pour faire connaître les engagements pris. Sans engagements significatifs, la communication sera une coquille vide.

## DÉCRYPTAGE

### SOCIÉTÉ À MISSION – L'ÉTAPE ULTIME ?

Avec cette possibilité, le législateur propose un cadre défini pour orienter les entreprises et les aider à crédibiliser et à renforcer leur démarche. L'entreprise est libre de choisir si le cadre "société à mission" proposé par le législateur lui convient.

Néanmoins, si l'entreprise choisit de ne pas devenir une société à mission, elle sera tout de même poussée par les parties prenantes à prouver que sa raison d'être est impactante à travers au moins trois leviers opérationnels indissociables<sup>221</sup> :

- 】 La déclinaison d'engagements pour mettre en œuvre concrètement la raison d'être ;
- 】 Une intégration dans la gouvernance : montrer que la raison d'être est suivie au plus haut niveau de l'entreprise mais également en impliquant les salariés (et éventuellement les parties prenantes externes) ;
- 】 Le développement d'un système d'évaluation pour s'assurer de la bonne exécution de la raison d'être.

## CHAPITRE 5



### CAS PRATIQUES D'ENTREPRISES QUI DÉFINISSENT LEUR RAISON D'ÊTRE

- Ce dernier chapitre présente un panorama non exhaustif de quelques-unes des premières expérimentations lancées dans les entreprises pour définir leur raison d'être. Elles décrivent leur méthode d'élaboration ainsi que leurs retours d'expérience suite au lancement de cette démarche.

---

**CAS PRATIQUES D'ENTREPRISES QUI DÉFINISSENT LEUR RAISON D'ÊTRE**

Fiches validées en décembre 2019

- 54 Arkéa
  - 56 Camif
  - 59 Carrefour
  - 60 Crédit Agricole
  - 62 EDF
  - 64 InVivo
  - 66 Maif
  - 68 Michelin
  - 69 Malakoff Mederic Humanis
  - 71 SCNF
  - 73 Veolia
-

<p><b>ARKÉA</b></p>	
<p><b>PROFIL DE L'ENTREPRISE</b></p>	<p>Arkéa est une banque coopérative et collaborative française.            3 000 administrateurs            4.5 millions de sociétaires et clients            Nombre de salariés : 10500            Siège social : Le Relecq-Kerhuon</p>
<p><b>INTITULÉ DE LA RAISON D'ÊTRE</b></p>	<p>"Nous voulons être acteur d'un monde qui se conçoit sur le long terme et prend en compte les grands enjeux sociétaux et environnementaux de notre planète pour les prochaines générations. Nous y contribuons en pratiquant une finance au service des territoires et de leurs acteurs, qui s'inscrit dans la durée et aide chacun à se réaliser.            À cette fin, nous avons fait le choix d'être une banque coopérative et collaborative qui favorise un partage équilibré de la valeur avec ses sociétaires, clients, salariés, partenaires et territoires. Une entreprise solidaire, éthique et inclusive, qui est attentive au respect de son environnement. Au quotidien, nous développons, en collaboration avec nos parties prenantes, des solutions innovantes pour accompagner nos sociétaires et clients dans leurs projets de vie et répondre à leurs aspirations."</p>
<p><b>DATE DE PUBLICATION</b></p>	<p>Mai 2019</p>
<p><b>OBJECTIF VISÉ</b></p>	<p>La raison d'être définit la contribution d'Arkéa à la société.            Elle révèle le sens supérieur de l'action à long terme du groupe et de son développement.            Elle guidera les orientations stratégiques d'Arkéa et les actions qui en découleront.</p>
<p><b>INSERTION DANS LES STATUTS</b></p>	<p>Oui, à venir</p>
<p><b>VOLONTÉ DE DEVENIR UNE SOCIÉTÉ À MISSION</b></p>	<p>Non, pas dans l'immédiat</p>
<p><b>PROCESSUS D'ÉLABORATION DE LA RAISON D'ÊTRE</b></p>	
<p><b>DURÉE DU PROCESSUS</b></p>	<p>Neuf mois, de mai 2018 à janvier 2019</p>
<p><b>PILOTES</b></p>	<p>La direction du Secrétariat général et de la Communication institutionnelle, et plus spécifiquement le département RSE.</p>
<p><b>ÉTAPES DE MISE EN PLACE</b></p>	<p>S'agissant d'une démarche identitaire, nous avons fait le choix, dès le départ, d'associer l'ensemble de nos parties prenantes internes à l'écriture de notre raison d'être.            Pour ce faire, nous avons mis en place plusieurs ateliers participatifs avec : le conseil d'administration, les administrateurs de nos caisses locales, représentant nos sociétaires, les dirigeants, les managers et les salariés, dans une volonté de représentativité de nos publics.            Au total, ce sont environ 1 900 administrateurs et salariés qui ont nourri les travaux, entre mai et octobre 2018.            La phase de synthèse et d'écriture finale s'est quant à elle déroulée de novembre 2018 à janvier 2019, à plusieurs mains et de manière incrémentale, en impliquant nos dirigeants.            Le texte a été validé à la fin janvier 2019 par le conseil d'administration du groupe.            Notre raison d'être est celle du groupe ; elle s'applique de fait à chacune des entités qui composent Arkéa. Elle aura des impacts sur les orientations stratégiques de l'entreprise.</p>

## DÉPLOIEMENT, SUIVI DE LA RAISON D'ÊTRE

### DISPOSITIF DE SUIVI

Les modalités de déploiement sont en cours de définition. En effet, de janvier 2019 à ce jour, nous avons réalisé - à la demande de notre Comex - un diagnostic de nos activités, métiers, marchés, pratiques au regard de notre raison d'être. De nouveau, nous avons mené ces travaux en associant largement nos administrateurs et salariés, et en consultant également nos clients et partenaires. Cela nous a permis d'identifier finement, pour chacun des métiers, nos points d'appui et nos marges de progression. Nous travaillons désormais à la définition d'engagements et à la mise en place de trajectoires de progrès sur les axes identifiés comme étant prioritaires pour Arkéa.

## RETOUR D'EXPÉRIENCE

### AVANTAGES D'UNE TELLE DÉMARCHE

- > Elle donne avant tout du sens à l'action du groupe : c'est une "boussole" qui guide les choix stratégiques, oriente les plans d'actions et donne le cap au quotidien ;
- > C'est un profond vecteur de transformation de l'entreprise dans toutes ses composantes (gouvernance, business, organisation, management, etc.) ;
- > Elle doit permettre de se différencier ;
- > C'est un levier d'ouverture et de dialogue avec les clients et partenaires ;
- > C'est aussi un formidable vecteur d'engagement.

### CE N'EST PAS QU'UN EXERCICE DE COMMUNICATION CAR :

Commencer un travail sur sa raison d'être consiste avant tout à réaliser un travail introspectif sincère autour du sens de l'existence de l'entreprise, de ses valeurs profondes et de sa projection vers l'avenir. Une fois dans les statuts, elle devient opposable. Il est donc essentiel de se doter d'indicateurs. Nous avons abordé le sujet en posant les bases d'un travail de fond. 18 mois après son lancement, nous n'avons pas encore communiqué en externe. Pour nous, la communication ne peut se faire que par la preuve, d'où l'importance de mettre en place les bons indicateurs de mesure.

### CONSEILS POUR LES ENTREPRISES QUI SOUHAITERAIENT SE LANCER DANS LA DÉMARCHE

- > S'assurer que les dirigeants sont sincèrement sponsors de la démarche ;
- > Prendre le temps nécessaire ! C'est un travail exigeant que l'entreprise doit mener avec méthode et sincérité ;
- > Associer largement les équipes internes et écouter les parties prenantes externes clés.

<p><b>LA CAMIF</b></p>	
<p><b>PROFIL DE L'ENTREPRISE</b></p>	<p>Camif est une entreprise à mission, qui propose des produits et services pour la maison au bénéfice de l'Homme et de la planète.                  Nombre de salariés : 170 collaborateurs                  Siège social : Niort</p>
<p><b>INTITULÉ DE LA RAISON D'ÊTRE</b></p>	<p>"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."</p>
<p><b>DATE DE PUBLICATION</b></p>	<p>Novembre 2017</p>
<p><b>OBJECTIF VISÉ</b></p>	<p>Clarifier le pourquoi de la Camif, notamment dans une phase de conquête de nouveaux clients et de réinvention de l'entreprise.</p>
<p><b>INSERTION DANS LES STATUTS</b></p>	<p>Oui, le 17 novembre 2017, la mission a été intégrée dans les statuts de la société. La mise à jour des statuts comprend : la modification de l'objet social pour adopter un "objet social étendu", la modification des missions du comité stratégique afin que les administrateurs et les dirigeants prennent en compte l'impact positif sur les enjeux économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux de l'ensemble des parties prenantes, la création d'un article sur la gouvernance de la mission avec l'introduction de la "Cellule Objet Social Etendu (Cellule'OSE)"</p>
<p><b>VOLONTÉ DE DEVENIR UNE SOCIÉTÉ À MISSION</b></p>	<p>Oui</p>
<p><b>PROCESSUS D'ÉLABORATION DE LA RAISON D'ÊTRE</b></p>	
<p><b>DURÉE DU PROCESSUS</b></p>	<p>Trois ans de 2014 à 2017</p>
<p><b>PILOTES</b></p>	<p>Cellule'OSE (Comité de mission avec les parties prenantes) et le dirigeant</p>
<p><b>ÉTAPES DE MISE EN PLACE</b></p>	<p>Tout a commencé en 2009, avec la relance de la Camif. Après sa liquidation judiciaire, fin 2008, il a fallu regagner la confiance des parties prenantes : clients, fournisseurs, actionnaires, anciens collaborateurs, etc. L'une des premières actions structurantes a été de proposer un projet ayant un impact positif pour tous. Nous avons déménagé notre siège social à Niort et embauché d'anciens salariés de la Camif. Quand les acteurs du territoire ont compris que nous recréerions des emplois à Niort (154 au total), la région Poitou-Charentes a accepté de garantir nos emprunts bancaires à hauteur de 95%. Les fournisseurs ont également tout de suite compris et adhéré au sens du projet : miser sur la qualité et le durable.</p> <p>Nous avons par la suite travaillé avec l'école d'ingénieurs Mines ParisTech, qui nous a aidés à définir notre mission de manière collaborative, en interrogeant toutes les parties prenantes, clients, actionnaires, acteurs du territoire, collaborateurs et fournisseurs. Enfin, nous avons inscrit la mission dans les statuts afin de la sécuriser.</p> <p>Les actionnaires ont été très impliqués. Ils ont souhaité être dans une logique d'accompagnement de cette initiative pionnière et créatrice de valeurs. Avoir un positionnement qui fasse sens, c'est une façon de résister face au tsunami des Gafa qui n'ont pas de mission, sauf celle de créer de la valeur pour les actionnaires. Si nous n'avions pas ce positionnement, nous n'en serions pas là aujourd'hui.</p> <p>En 2017, l'entreprise a soumis au conseil d'administration la modification de l'objet social et l'adoption d'un objet social étendu, l'ajout d'un article portant sur la gouvernance et la modification des missions du conseil d'administration.</p>

<p>ÉTAPES DE MISE EN PLACE</p>	<p>Accompagnement : Nous avons sollicité un cabinet d'avocats local pour la rédaction des statuts et l'articulation entre les deux objets sociaux. Au départ, ils ont été surpris par notre démarche. Le cabinet nous a accompagnés pour la convocation de l'assemblée générale et pour la définition des règles relatives à la modification des statuts. Ils nous ont, par ailleurs, mis en garde sur certains points. Ils étaient, notamment, plutôt opposés à l'inscription de l'objet social étendu et de l'existence du comité "Cellule'Ose" dans les statuts. Ils craignaient les rapports de pouvoirs entre ce nouvel organe de gouvernance et le conseil d'administration.</p>
<p>DÉPLOIEMENT, SUIVI DE LA RAISON D'ÊTRE</p>	
<p>OBJECTIFS LIÉS À LA RAISON D'ÊTRE</p>	<p>5 engagements au regard de la mission, en lien avec les ODD de l'Agenda 2030 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Informer, sensibiliser et donner les moyens pour une consommation plus responsable (ODD #12 Consommation et production responsables)</li> <li>&gt; Faire de l'économie circulaire notre standard (ODD #12 Consommation et production responsables)</li> <li>&gt; Dynamiser l'emploi sur nos territoires et favoriser l'insertion (ODD #11 Villes et Communautés Durables, #8 Travail Décemment et croissance économique, #10 Inégalités réduites)</li> <li>&gt; Proposer les meilleurs produits possibles pour la santé (ODD #3 Bonne Santé et Bien-être)</li> <li>&gt; Transformer l'Entreprise et participer à la réinvention de nos filières (ODD #17 Partenariats pour la réalisation des objectifs)</li> </ul>
<p>OBJECTIFS DANS LES STATUTS</p>	<p>Pas encore, c'est en cours</p>
<p>INDICATEURS LIÉS</p>	<p>Evaluation et mesure d'impact global de la performance extra-financière avec BCorp : Camif a été labellisé BCorp en 2015, puis en 2018.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Informer, sensibiliser et donner les moyens pour une consommation plus responsable :             <ul style="list-style-type: none"> <li>Moteur de recherche Camif.fr intégrant des critères géographiques, sociaux et environnementaux</li> <li>Transparence sur le lieu de fabrication des produits sur Camif.fr</li> <li>Transparence sur les composants des produits et leur origine sur Camif.fr</li> </ul> </li> <li>&gt; Faire de l'économie circulaire notre standard :             <ul style="list-style-type: none"> <li>Part de l'offre éco-conçue</li> <li>Carte permettant de géolocaliser les réparateurs et les ressourceries sur Camif.fr</li> </ul> </li> <li>&gt; Dynamiser l'emploi sur nos territoires et favoriser l'insertion (ODD #11 Villes et Communautés Durables, #8 Travail Décemment et croissance économique, #10 Inégalités réduites) :             <ul style="list-style-type: none"> <li>Effet multiplicateur sur les emplois en France (Étude d'impact Local Footprint)</li> <li>% achats Made in France</li> <li>Nb de fabricants français</li> <li>Achats réalisés auprès d'ESAT ou autres structures d'insertion</li> </ul> </li> <li>&gt; Proposer les meilleurs produits possibles pour la santé (ODD #3 Bonne Santé et Bien-être) :             <ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de collections avec labels et démarches de qualité pour la santé et l'environnement (peinture à l'eau sans solvant, bois à faible émission de COV, textiles biologiques...)</li> </ul> </li> <li>&gt; Transformer l'Entreprise et participer à la réinvention de nos filières. (ODD #17 Partenariats pour la réalisation des objectifs) :             <ul style="list-style-type: none"> <li>Actions de mobilisation de nos parties prenantes sur l'écoconception, la consommation et la production responsable...</li> <li>Participation à des associations</li> <li>Intervention pour témoigner de la démarche engagée sur l'entreprise à mission</li> </ul> </li> </ul>
<p>TRADUCTION DANS LE SYSTÈME DE MANAGEMENT</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Formation à l'éco-conception</li> <li>&gt; Formation au Zéro Déchet</li> <li>&gt; Actions de sensibilisation au handicap</li> <li>&gt; Formation à l'intelligence collective</li> <li>&gt; Objectifs fixés sur des critères sociaux et environnementaux (part de l'offre made in France, part de l'offre éco-responsable)</li> </ul>

<p>DISPOSITIF DE SUIVI</p>	<p>Le Comité à l'Objet social étendu, appelé "la cellule'OSE" regroupe le dirigeant, une salariée, un représentant des actionnaires et des administrateurs indépendants spécialistes de la RSE. C'est d'abord pour contribuer à formaliser la mission de l'entreprise qu'est créé cet organe de gouvernance, qui établit par ailleurs un rapport annuel à destination des salariés de l'entreprise faisant l'objet d'un avis au conseil d'administration.</p> <p>Il va s'élargir en accueillant des représentants de toutes les parties prenantes (fournisseur, acteur du territoire, représentant des clients), et doit désormais s'atteler à définir des indicateurs afin d'évaluer que l'entreprise fonctionne effectivement conformément à sa mission.</p> <p>Ce comité a pour mission : de garantir le respect de la mission exprimée dans l'objet social, de définir les indicateurs clés liés à cette mission, de veiller à la sincérité des démarches de l'entreprise dans l'atteinte de ses engagements, d'alerter par tout moyen les parties prenantes de l'entreprise en cas non-respect de la mission et de communiquer son évaluation de la démarche engagée par l'entreprise, avec un avis sur les actions réalisées, des recommandations d'axes de progrès et des suggestions de nouvelles actions. Cette évaluation pourra faire l'objet d'une publication spécifique ou être intégrée dans un document annuel, tel que le rapport sur le développement durable. Lien vers le rapport DD 2017</p>
<p>AUTRE</p>	<p>Valeurs de l'entreprise : au niveau humain, on a une culture d'entreprise qui est avec 3 valeurs, on dit qu'on est triple A : Audace, Agilité et Attention; l'attention à soi-même d'abord et l'attention aux autres, l'attention aux enjeux environnementaux.</p>
<p><b>RETOUR D'EXPÉRIENCE</b></p>	
<p>AVANTAGES D'UNE TELLE DÉMARCHE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; La relance d'une grande marque</li> <li>&gt; Aller chercher des nouveaux clients</li> <li>&gt; Structuration de notre démarche d'impact</li> <li>&gt; Mobilisation des équipes</li> <li>&gt; Engagement des parties prenantes</li> <li>&gt; Levier d'innovation (ex. : Camif Edition)</li> <li>&gt; Levier de performance (vs GAFA)</li> </ul>
<p>CE N'EST PAS QU'UN EXERCICE DE COMMUNICATION CAR :</p>	<p>On assume totalement le fait que l'on parle de la Camif lors de son boycott du Black Friday : vive la communication responsable !</p>
<p>CONSEILS POUR LES ENTREPRISES QUI SOUHAITERAIENT SE LANCER DANS LA DÉMARCHE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Prendre son temps, le chemin est aussi important que la formulation en elle-même</li> <li>&gt; Le faire de manière collaborative en associant les parties prenantes</li> <li>&gt; Ne pas s'arrêter à la raison d'être, mais la traduire en engagements et aller jusqu'à la société à mission (comité de mission, évaluation)</li> </ul>

<b>CARREFOUR</b>	
<b>PROFIL DE L'ENTREPRISE</b>	Carrefour est un groupe français de la grande distribution. Nombre de salariés : 360 000 collaborateurs dans le monde (plus de 30 pays) Siège social : Massy
<b>INTITULÉ DE LA RAISON D'ÊTRE</b>	"Notre mission est de proposer à nos clients des services, des produits et une alimentation de qualité et accessibles à tous à travers l'ensemble des canaux de distribution. Grâce à la compétence de nos collaborateurs, à une démarche responsable et pluriculturelle, à notre ancrage dans les territoires et à notre capacité d'adaptation aux modes de production et de consommation, nous avons pour ambition d'être leader de la transition alimentaire pour tous."
<b>DATE DE PUBLICATION</b>	Avril 2019
<b>OBJECTIF VISÉ</b>	La raison d'être est une nouvelle étape dans un processus qui s'inscrit dans le temps, la définition d'une raison d'être entre dans la continuité des réflexions que mènent l'entreprise sur son impact sociétal.
<b>INSERTION DANS LES STATUTS</b>	Oui dans le préambule des statuts.
<b>PROCESSUS D'ÉLABORATION DE LA RAISON D'ÊTRE</b>	
<b>PILOTES</b>	Le PDG, le conseil d'administration appuyé par la direction Juridique.
<b>ÉTAPES DE MISE EN PLACE</b>	Carrefour disposait d'une stratégie sociétale issue d'un dialogue avec ses parties prenantes depuis plusieurs années. L'intégration d'une raison d'être dans ses statuts est une étape structurante qui valide le fait que le business apporte des solutions à des grandes problématiques sociétales.
<b>DÉPLOIEMENT, SUIVI DE LA RAISON D'ÊTRE</b>	
<b>INDICATEURS LIÉS</b>	Carrefour a mis en place un indice RSE et transition alimentaire qui lui permet de mesurer la progression de la performance extra-financière. Cet indice composite mesure le pourcentage d'avancement du programme d'action : il permet de tracer une courbe pour comparer les résultats de l'entreprise. Cet indice a été établi avec l'aide du commissaire aux comptes et de Vigeo Eiris. L'indice est l'indicateur de mesure de la mise en œuvre de la raison d'être dans tous les services de l'entreprise.
<b>TRADUCTION DANS LE SYSTÈME DE MANAGEMENT</b>	L'indice RSE est utilisé dans les rémunérations et par la direction financière pour assujettir le remboursement d'une dette à sa performance extra-financière.
<b>RETOUR D'EXPÉRIENCE</b>	
<b>AVANTAGES D'UNE TELLE DÉMARCHE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Implique l'ensemble des métiers ;</li> <li>&gt; Donne du sens pour les collaborateurs et les nouveaux arrivants ;</li> <li>&gt; Simplifie l'objectif sociétal de l'entreprise pour toutes les parties prenantes.</li> </ul>
<b>CONSEILS POUR LES ENTREPRISES QUI SOUHAITERAIENT SE LANCER DANS LA DÉMARCHE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Le point clé de la raison d'être est la légitimité. L'entreprise doit être légitime en externe et en interne pour pouvoir publier une raison d'être.</li> <li>&gt; Les collaborateurs doivent comprendre le processus, le sens et la continuité d'un tel projet, ce qui représente un immense travail lorsqu'il est question d'atteindre tous les collaborateurs jusqu'aux magasins.</li> <li>&gt; Le PDG et la direction générale doivent "porter" la raison d'être.</li> <li>&gt; Elle doit être votée au sein du conseil d'administration, et tous les administrateurs doivent être prêts à comprendre le sens de cette dynamique.</li> </ul>

## CRÉDIT AGRICOLE



PROFIL DE L'ENTREPRISE	Le Crédit Agricole est un réseau de banques coopératives et mutualistes français. Nombre de salariés : 141 000 collaborateurs dans le monde Siège social : Montrouge
INTITULÉ DE LA RAISON D'ÊTRE	"Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société."
DATE DE PUBLICATION	Juin 2019
OBJECTIF VISÉ	Questionner et définir notre responsabilité d'entreprise dans la société et auprès de nos parties prenantes.
INSERTION DANS LES STATUTS	Non car le Crédit Agricole est composé d'une fédération de banques régionales qui sont actionnaires majoritaires d'un groupe coté en bourse au travers d'une holding. Cet ensemble n'a pas de statuts mais un ensemble de conventions de fonctionnement qui reprend les éléments structurants de la raison d'être.
<b>PROCESSUS D'ÉLABORATION DE LA RAISON D'ÊTRE</b>	
DURÉE DU PROCESSUS	Août à novembre 2018
PILOTES	La direction RSE
ÉTAPES DE MISE EN PLACE	<p>Les travaux ont débuté en septembre 2018. Ils ont été conduits par cinq dirigeants du Groupe Crédit Agricole : deux animateurs et rédacteurs et trois sponsors puis validés et challengés par un "groupe miroir."</p> <p>La co-animation était assurée par la direction RSE et un dirigeant issu de la fédération nationale. Les 3 sponsors étaient : un président de caisse régionale, un directeur général de caisse régionale et un dirigeant du groupe Crédit Agricole SA. Nous avons été aidés dans le suivi des travaux par un cabinet conseil.</p> <p>Nous avons fait des réunions de travail fréquentes avec une interaction permanente avec les trois dirigeants nationaux : Dominique Lefebvre, Philippe Brassac et Raphael Appert, tous trois très impliqués dans le processus. Il y a aussi eu un travail avec un groupe miroir de dirigeants plus élargi et enfin, diverses présentations et débats avec l'ensemble des dirigeants du Groupe jusqu'à la présentation finale en juin 2019.</p> <p>La construction de la raison d'être s'est faite dans le cercle des dirigeants. Pour mieux comprendre, au départ on s'est dit que l'on veut bâtir un projet de groupe dans un écosystème qui est marqué par un ensemble d'incertitudes à la fois géopolitique, technologique, environnemental, incertitudes liées également à l'exigence grandissante du régulateur et, dans un autre ordre, par une crise sociale profonde des pays de l'OCDE.</p> <p>Au moment où nous étions dans la phase de préparation méthodologique de notre projet à moyen terme du Groupe crédit Agricole, il nous est apparu essentiel de répondre à la question de la raison d'être du groupe avant de lancer les travaux stratégiques. Dans un contexte d'instabilité, les questions de la responsabilité des entreprises vis-à-vis de leur écosystème doivent se poser en amont de la mise en perspective stratégique. C'est probablement le grand basculement de ces dernières années, le réel changement de paradigme dans l'exercice de préparation des plans à moyen terme.</p> <p>Devant les grands bouleversements, les désordres de l'horloge planétaire et les risques encourus, la responsabilité prime sur la vision stratégique, mieux encore : elle en fixe le cap. Lorsqu'elle est ainsi placée en amont, la responsabilité sociétale et environnementale (RSE) inscrit la stratégie des entreprises dans un rapport particulier au bien commun et permet de répondre aux attentes des parties prenantes, tout en favorisant l'engagement des collaborateurs en faveur de la dynamique de l'entreprise.</p>

## DÉPLOIEMENT, SUIVI DE LA RAISON D'ÊTRE

<p><b>OBJECTIFS LIÉS À LA RAISON D'ÊTRE</b></p>	<p>Des objectifs ont été déclinés dans le plan moyen terme (PMT) : engagement à verdir notre bilan, engagement de financer des projets à impact social, engagement de mettre en place une gouvernance de nos engagements sociétaux. Nous nous sommes engagés à respecter le cadre de l'accord de Paris en suivant les trajectoires des convergences scientifiques et économiques avec bien entendu des indicateurs associés à chacun de nos objectifs et engagements.</p>
<p><b>TRADUCTION DANS LE SYSTÈME DE MANAGEMENT</b></p>	<p>Nous allons poursuivre ce que nous avons mis en place avec les critères RSE à savoir que 30 % de la part variable des dirigeants sera lié à notre atteinte des indicateurs de progrès.</p>
<p><b>DISPOSITIF DE SUIVI</b></p>	<p>Pour assurer le suivi de la mise en œuvre de la raison d'être, nous avons créé un comité de projet sociétal qui est composé de 12 dirigeants et qui a en charge le suivi de ce projet et dont le directeur de la RSE en assure le secrétariat.</p>

## RETOUR D'EXPÉRIENCE

<p><b>AVANTAGES D'UNE TELLE DÉMARCHE</b></p>	<p>Ce travail a permis au groupe de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Passer d'une responsabilité ajoutée aux métiers à une responsabilité intégrée aux métiers ;</li> <li>&gt; Se projeter en avant ;</li> <li>&gt; Repréciser notre vision, nos convictions et nos ambitions ;</li> <li>&gt; Construire une gouvernance Groupe Crédit Agricole sur le projet sociétal pour pouvoir faire porter nos ambitions par l'ensemble des entités qui le composent.</li> </ul>
<p><b>CE N'EST PAS QU'UN EXERCICE DE COMMUNICATION CAR :</b></p>	<p>Nous avons posé comme postulat de départ de ne pas faire de cette raison d'être un exercice de communication. Nous avons posé des éléments de conviction, pas de communication et d'ailleurs la traduire en communication n'a pas été chose simple.</p>
<p><b>CONSEILS POUR LES ENTREPRISES QUI SOUHAITERAIENT SE LANCER DANS LA DÉMARCHE</b></p>	<p>Une raison d'être c'est une vision, des convictions et des ambitions : c'est un triptyque fondamental pour construire sa raison d'être. La méthode est très importante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Il faut sortir du champ sémantique spécifique de l'entreprise ;</li> <li>&gt; Il faut être dans une démarche à la fois historique (les valeurs de l'entreprise) et prospective (les défis de l'écosystème) ;</li> <li>&gt; Il ne faut pas partir d'une réflexion de type "stratégie business" mais d'avantage interroger l'utilité de l'entreprise dans le contexte d'aujourd'hui. Si on réfléchit dans le cadre classique de construction des plans moyen terme (PMT), on va tout de suite aller chercher un modèle de création de valeur et on va donc plonger dans ce que l'on connaît déjà et ce que l'on connaît déjà est insuffisant et inadapté pour résoudre les grands problèmes qui sont devant nous ;</li> <li>&gt; C'est un exercice de vision (prospective du monde de demain dont les signaux faibles dessinent nos enjeux de fond), de conviction (ce que nous sommes et qui fait singularité, utilité et valeur) et d'ambition (ce que nous voulons être).</li> </ul>

<b>EDF</b>	
<b>PROFIL DE L'ENTREPRISE</b>	Le groupe EDF est le premier électricien mondial, qui intervient, de l'amont à l'aval, sur toute la chaîne de valeur de l'électricité. Nombre de salariés : 160 000 collaborateurs dans le monde Siège social : Paris
<b>RAISON D'ÊTRE</b>	La raison d'être est en cours de finalisation et devrait être prête à la fin de l'année 2019 pour vote en AG en 2020
<b>DATE DE PUBLICATION</b>	Publication à l'issue de la prochaine AG après proposition dès le début de l'année 2020
<b>OBJECTIF VISÉ</b>	L'objectif de notre raison d'être est triple : > Un enjeu d'engagement vis-à-vis de la société ; > Un enjeu d'engagement vis-à-vis des salariés ; > Un enjeu de cohérence et d'efficacité stratégique.
<b>INSERTION DANS LES STATUTS</b>	Oui
<b>VOLONTÉ DE DEVENIR UNE SOCIÉTÉ À MISSION</b>	A l'étude
<b>PROCESSUS D'ÉLABORATION DE LA RAISON D'ÊTRE</b>	
<b>DURÉE DU PROCESSUS</b>	Le processus d'élaboration a débuté au mois de mars 2019 et s'achèvera en décembre 2019.
<b>PILOTES</b>	La Direction de l'innovation, responsabilité d'entreprise et de la stratégie (DIRE). Au sein de cette direction, l'équipe en charge de l'intelligence collective du groupe pilote le projet dans sa totalité.
<b>ÉTAPES DE MISE EN PLACE</b>	La raison d'être a donné lieu à des dialogues en atelier par groupe de dix (ces ateliers étaient eux-mêmes divisés en 5 binômes) dans toute la France métropolitaine auprès de 4000 salariés. Ces salariés appartenaient à l'ensemble des métiers d'EDF et rassemblaient tous les niveaux : exécution, maîtrise, cadres. Les propositions ont été au nombre de 1341 raisons d'être. Dans un premier temps le recours à l'intelligence artificielle a permis de réduire à 940 propositions recouvrant les problématiques soulevées. Dans un deuxième temps des groupes de salariés volontaires ont analysé ces raisons d'être et sont parvenus à n'en retenir que 210. Puis, un autre groupe de salariés volontaires a examiné ces propositions pour les réduire à 120 raisons d'être possibles. Un certain nombre d'axes ont alors été définis par les salariés pour examiner si les raisons d'être répondaient à certains critères (une dizaine) : 4 critères liés aux parties prenantes : est-ce que la raison d'être ... > Répond aux attentes sociétales ; > Répond à l'intérêt général (aspect service public) ; > Place le client au cœur des préoccupations ; > Répond aux attentes des territoires. 3 critères liés à l'ADN de l'entreprise : est-ce que la raison d'être ... > Est en adéquation avec les valeurs de l'entreprise ; > Prend en compte la notion de performance ; > Intègre une dimension d'innovation.

<p>ÉTAPES DE MISE EN PLACE</p>	<p>Et 3 critères touchant à l'impact de la la raison d'être : est-ce que la raison d'être ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Est tournée vers l'avenir ;</li> <li>&gt; Inspire la confiance ;</li> <li>&gt; Nous différencie des concurrents.</li> </ul> <p>Du fait de ce travail, il n'est resté qu'une dizaine de raisons d'être légèrement retravaillées pour tenir compte des objets qui auraient pu être gommés par la sélection alors qu'ils figuraient dans de multiples raisons d'être proposées. Ce sont ces dix raisons d'être qui ont été examinées par le COMEX lors de deux séances.</p> <p>La première séance était de nature méthodologique. Elle leur relatait les familles thématiques qui sont ressorties des dialogues ainsi que la grille d'analyse qui nous a permis d'aboutir à une dizaine de raisons d'être ; sans leur dévoiler dans ce premier temps les raisons d'être, mais pour les imprégner de la matière recueillie.</p> <p>La deuxième séance a permis de sélectionner la raison d'être retenue par le Comex.</p> <p>Elle sera examinée par le conseil d'administration (où les représentants des organisations syndicales siègent) le 18 décembre 2019.</p> <p>Il est prévu de présenter la raison d'être choisie et de la soumettre au vote des actionnaires lors de la prochaine Assemblée Générale de mai 2020.</p>
<p><b>DÉPLOIEMENT, SUIVI DE LA RAISON D'ÊTRE</b></p>	
<p>OBJECTIFS LIÉS À LA RAISON D'ÊTRE</p>	<p>L'objectif de notre raison d'être est triple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Un enjeu d'engagement vis-à-vis de la société ;</li> <li>&gt; Un enjeu d'engagement vis-à-vis des salariés ;</li> <li>&gt; Un enjeu de de cohérence et d'efficacité stratégique.</li> </ul>
<p>OBJECTIFS DANS LES STATUTS</p>	<p>Oui</p>
<p>INDICATEURS LIÉS</p>	<p>Le Comex a pour objectif d'établir un nombre d'indicateurs permettant de suivre la bonne mise en place et la cohérence de notre activité avec la raison d'être. Actuellement l'entreprise est en cours de définition et de sélection de ces indicateurs.</p>
<p>TRADUCTION DANS LE SYSTÈME DE MANAGEMENT</p>	<p>A l'étude mais chaque manager aura à définir des actions pour le respect de la raison d'être.</p>
<p>DISPOSITIF DE SUIVI</p>	<p>Une revue régulière par les instances de gouvernance qui procèdera à un examen de la performance sociale ou environnementale.</p> <p>Un suivi par un comité de parties prenantes externes.</p> <p>Un suivi par les organisations syndicales.</p> <p>Un suivi par le comité stratégique RSE porté par la direction innovation responsabilité d'entreprise et stratégie (DIRES) en présence de plusieurs membres du COMEX.</p>
<p><b>RETOUR D'EXPÉRIENCE</b></p>	
<p>AVANTAGES D'UNE TELLE DÉMARCHÉ</p>	<p>L'entreprise a pu observer une grande implication dans la détermination de la raison d'être. Non seulement les salariés ont voulu contribuer mais ils ont été très attentifs à une définition qui ne soit pas de la communication mais une réelle mission pour l'entreprise avec des objectifs concrets et atteignables. Le bilan est très positif.</p>
<p>CE N'EST PAS QU'UN EXERCICE DE COMMUNICATION CAR :</p>	<p>Ce n'est surtout pas un exercice de communication. Notre raison d'être sera bâtie sur nos engagements et le vocabulaire de notre raison d'être sera celui des salariés pas d'une agence de communication. Entre le beau et le juste, nous choisirons le juste. Et tant mieux s'il est également beau. Notre raison d'être ne s'apparentera pas à un slogan.</p>
<p>CONSEILS POUR LES ENTREPRISES QUI SOUHAITERAIENT SE LANCER DANS LA DÉMARCHÉ</p>	<p>Impliquer au maximum les salariés, lancer des groupes de discussion autour de la mission de l'entreprise et de ses responsabilités vis-à-vis de la société.</p> <p>Partager les propositions des salariés et débattre de ce qui correspond le plus et le mieux à l'entreprise.</p>

<p><b>INVIVO</b></p>	
<p><b>PROFIL DE L'ENTREPRISE</b></p>	<p>InVivo est l'union nationale des coopératives agricoles française ; elle regroupe un peu plus de 200 coopératives, qui représentent près de la moitié des agriculteurs. 28 coopératives siègent au conseil d'administration de l'Union InVivo. La holding group est composé de trois filiales : Bioline by InVivo (dédiée à l'agriculture), InVivo Retail (jardinerie et distribution alimentaire) et InVivo Wine. Siège social : Paris</p>
<p><b>INTITULÉ DE LA RAISON D'ÊTRE</b></p>	<p>La raison d'être d'InVivo est de fédérer les coopératives pour transformer durablement l'agriculture et assurer la qualité alimentaire, en France et dans le monde. InVivo relève ce challenge grâce à des solutions innovantes et responsables, au bénéfice des agriculteurs et des consommateurs. À travers son action, InVivo défend et transmet le sens et les valeurs coopératives de ses membres.</p>
<p><b>DATE DE PUBLICATION</b></p>	<p>A venir Un livre blanc publié fin 2018 résume les ambitions du groupe "Vers la société à mission responsable et agile".</p>
<p><b>OBJECTIF VISÉ</b></p>	<p>La raison d'être est une boussole pour le groupe et entre en résonance avec : &gt; Notre plan stratégique 2030 ; &gt; La réalisation de notre analyse de matérialité et la rédaction de notre 1ère DPEF.</p>
<p><b>INSERTION DANS LES STATUTS</b></p>	<p>Le groupe InVivo et chacune de ses filiales modifiera ses statuts pour y intégrer sa raison d'être.</p>
<p><b>VOLONTÉ DE DEVENIR UNE SOCIÉTÉ À MISSION</b></p>	<p>Oui</p>
<p><b>PROCESSUS D'ÉLABORATION DE LA RAISON D'ÊTRE</b></p>	
<p><b>DURÉE DU PROCESSUS</b></p>	<p>Le processus a débuté au printemps 2018.</p>
<p><b>ÉTAPES DE MISE EN PLACE</b></p>	<p>La construction de la raison d'être s'est faite au travers d'un processus collaboratif impliquant toutes les parties prenantes du groupe.</p> <p>Point de départ de ce projet : la mise en place d'une large consultation avec InVivo Scope, auprès des salariés, des coopératives adhérentes à l'Union et des autres parties prenantes, afin de dresser un baromètre.</p> <p>La direction générale a également initié une réflexion sur le nouveau volet du plan stratégique en mobilisant là encore l'ensemble de l'écosystème. Cette mobilisation a d'abord été marquée par la création de commissions de travail au sein du conseil d'administration, puis par la tenue de plusieurs réunions avec le comité des cadres dirigeants tout au long de l'exercice 2018-2019.</p> <p>En parallèle, Thierry Blandinières a réuni les collaborateurs pour leur présenter les enjeux de la transformation du groupe. Ils ont ensuite été invités à faire part de leurs idées via la plateforme digitale Co°LAB créée pour ce projet, avec pour baseline : "la stratégie, c'est l'affaire de tous."</p> <p>Le Séminaire du conseil d'administration a permis d'affiner cette réflexion et d'adopter la raison d'être d'InVivo.</p> <p>Enfin, une analyse de matérialité construite à partir d'une nouvelle enquête auprès de toutes nos parties prenantes, internes et externes, a permis de dégager 12 enjeux RSE prioritaires, et va permettre de bâtir les indicateurs du tableau de bord.</p>

## RETOUR D'EXPÉRIENCE

### AVANTAGES D'UNE TELLE DÉMARCHE

Notre raison d'être ancre notre responsabilité, motive nos équipes et renforce notre attractivité.

### CE N'EST PAS QU'UN EXERCICE DE COMMUNICATION CAR :

On assume totalement le fait que l'on parle de la Camif lors de son boycott du Black Friday : vive la communication responsable !

### CONSEILS POUR LES ENTREPRISES QUI SOUHAITERAIENT SE LANCER DANS LA DÉMARCHE

Une entreprise doit prendre en compte les enjeux sociétaux et environnementaux.  
Nous mettons notre performance au service de l'intérêt commun pour transformer durablement l'agriculture.

<p><b>MAIF</b></p>	 <p>assureur militant</p>
<p>PROFIL DE L'ENTREPRISE</p>	<p>La MAIF est une société d'assurance mutuelle française. 3 millions de sociétaires Nombre de salariés : 7500 collaborateurs Siège social : Niort</p>
<p>INTITULÉ DE LA RAISON D'ÊTRE</p>	<p>"Convaincus que seule une attention sincère portée à l'autre et au monde permet de garantir un réel mieux commun, nous la plaçons au cœur de chacun de nos engagements et de chacune de nos actions. C'est notre raison d'être."</p>
<p>DATE DE PUBLICATION</p>	<p>Juin 2019</p>
<p>OBJECTIF VISÉ</p>	<p>Cette raison d'être est une manière d'aller encore plus loin dans nos engagements vis à vis de nos parties prenantes et de réafficher l'utilité de notre mutuelle au sens large. Cette utilité nous aidera à faire la différence dans les esprits des consommateurs, dans une compétition qui est forcenée et qui parfois tire tout le monde vers le bas en étant focalisée sur le court terme. C'est aussi une manière de dire, que l'on peut réaliser des activités économiques en étant fortement aligné entre nos intérêts d'entreprise et les intérêts de nos parties prenantes.</p>
<p>INSERTION DANS LES STATUTS</p>	<p>Prévue en mai 2020</p>
<p>VOLONTÉ DE DEVENIR UNE SOCIÉTÉ À MISSION</p>	<p>Oui</p>
<p><b>PROCESSUS D'ÉLABORATION DE LA RAISON D'ÊTRE</b></p>	
<p>DURÉE DU PROCESSUS</p>	<p>De 2017 à 2019</p>
<p>PILOTES</p>	<p>Président, Directeur Général, Directeur de la stratégie, Communication, Secrétariat général</p>
<p>ÉTAPES DE MISE EN PLACE</p>	<p>Notre réflexion est antérieure aux travaux de la loi PACTE et nos travaux ont démarré en 2017, lors de la préparation de notre nouveau plan stratégique, autour de ce que l'on appelait à l'époque notre "mission." Les travaux sur la loi nous ont incité à approfondir ce qu'on entendait par raison d'être.</p> <p>La première étape de travail de fond a été un travail collectif qui a impliqué l'ensemble du Conseil d'Administration (qui intègre des représentants des sociétaires et des salariés) et du Comité de Direction Générale. Cette démarche a été impulsée par notre président, Dominique Mahé et notre directeur général, Pascal Demurger.</p> <p>Bien qu'il n'y ait pas eu de démarche participative dans cette première étape, nous mettons en œuvre dans un second temps une consultation de nos parties prenantes pour décliner plus opérationnellement cette raison d'être en engagements. Cette consultation intègre à la fois des entretiens qualitatifs avec une centaine de personnes et un aspect plus quantitatif avec plusieurs milliers de personnes interrogées pour aider à définir plus précisément les objectifs sociaux et environnementaux qui seront intégrés dans nos futurs statuts.</p> <p>La troisième étape consiste à valider juridiquement les propositions d'évolution des statuts qui seront présentée lors de l'AG Extraordinaire en 2020.</p> <p>Ce travail est une vraie démarche d'introspection qui prend du temps pour les dirigeants, pour les entités concernées et pour les parties prenantes, pour lequel du temps est libéré (avec des séminaires de manière régulière).</p>

## DÉPLOIEMENT, SUIVI DE LA RAISON D'ÊTRE

OBJECTIFS LIÉS À LA RAISON D'ÊTRE	En cours d'élaboration
OBJECTIFS DANS LES STATUTS	Il y aura bien des objectifs liés à la raison d'être dans les statuts puisque c'est une condition nécessaire pour devenir une société à mission.
TRADUCTION DANS LE SYSTÈME DE MANAGEMENT	Le dispositif de pilotage va se renforcer et va se traduire jusque dans notre système de management : c'est une manière de mettre encore plus d'attention sur l'alignement des intérêts de l'entreprise avec ceux de nos parties prenantes. Ces dernières sont au cœur de chacune de nos décisions.
DISPOSITIF DE SUIVI	<p>Nous aurons un comité qui intégrera des parties prenantes à la fois internes (au moins un salarié et des représentants des sociétaires) et externes. On peut imaginer intégrer des personnalités extérieures qui incarneraient des sensibilités par rapport à la cité, à la société. Cela fait partie des sujets que nous sommes en train d'instruire.</p> <p>Un rôle de chief mission officer a été créé pour suivre et piloter la transformation de la MAIF en société à mission. Après l'étape de consultation des parties prenantes et de définition des objectifs sociaux et environnementaux statutaires, son activité quotidienne consistera à coordonner la feuille de route, mettre en place des indicateurs de suivi qui vont soutenir cette mission, et apporter son soutien au comité de suivi.</p> <p>Pour que cette feuille de route soit pertinente, il faudra la coconstruire et l'actualiser avec les métiers ayant le plus de leviers sur nos objectifs et il faudra traduire tout cela dans un modèle de performance avec des indicateurs démontrant la pertinence sur le long terme de nos actions.</p>
AUTRE	Valeurs de l'entreprise : au niveau humain, on a une culture d'entreprise qui s'articule autour de 3 valeurs, on dit qu'on est triple A : Audace, Agilité et Attention; l'attention à soi-même d'abord et l'attention aux autres, l'attention aux enjeux environnementaux.

## RETOUR D'EXPÉRIENCE

AVANTAGES D'UNE TELLE DÉMARCHE	<p>C'était une réflexion déjà entamée de se poser la question où on veut aller et de se plonger dans nos racines pour pouvoir donner du sens à nos activités.</p> <p>Cela correspond complètement au sens que l'entreprise veut donner, cela nous apporte une exigence encore plus grande vis à vis de nous-mêmes et met en évidence des paliers supplémentaires à franchir. Et on peut aussi imaginer que cela apporte davantage de visibilité sur nos pratiques ayant un impact positif.</p>
CE N'EST PAS QU'UN EXERCICE DE COMMUNICATION CAR :	Notre raison d'être n'est pas un objet de communication et la manière dont on la traduit en communication est la suivante : chaque acte compte. On dit bien que l'on parle de ce que nous faisons et non pas de l'intention que nous mettons derrière : c'est la colonne vertébrale qui irrigue la stratégie et nos engagements.
CONSEILS POUR LES ENTREPRISES QUI SOUHAITERAIENT SE LANCER DANS LA DÉMARCHE	<p>Il y a d'abord des conseils d'ordre pratique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Un très fort alignement à la tête de l'entreprise ;</li> <li>&gt; Il faut être suffisamment connecté à ses parties prenantes ;</li> <li>&gt; Il faut une sécurisation juridique notamment pour les entreprises qui veulent insérer leur raison d'être et leurs objectifs sociaux et environnementaux dans les statuts ;</li> <li>&gt; Il faut le faire pour les bonnes raisons. Cela ne peut pas être que de la communication.</li> </ul> <p>En synthèse, l'alignement est quelque chose de très puissant. L'alignement avec les attentes de ses parties prenantes bien sûr et avec ce qu'est l'entreprise, ce qu'incarnent leurs dirigeants et comment tout cela est vécu par les acteurs internes (collaborateurs et militants pour notre mutuelle).</p>

## MICHELIN



PROFIL DE L'ENTREPRISE	<p>Leader dans le secteur de la mobilité, Michelin conçoit, fabrique et distribue les pneumatiques les plus adaptés à leurs besoins et à leurs usages ainsi que des services et des solutions pour améliorer l'efficacité des transports. Michelin développe aussi des matériaux de haute technologie destinés à de nombreux domaines.</p> <p>Nombre de salariés : 125 000 collaborateurs dans 170 pays Siège social : Clermont-Ferrand.</p>
INTITULÉ DE LA RAISON D'ÊTRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Parce que nous croyons que la mobilité est un fondement du développement humain, nous innovons avec passion pour la rendre toujours plus sûre, plus efficace, plus respectueuse de l'environnement.</li> <li>&gt; La qualité, sans compromis, est notre engagement et notre priorité au service de nos clients.</li> <li>&gt; Parce que nous croyons au développement personnel de chacun d'entre nous, nous voulons donner à tous les moyens d'exprimer le meilleur d'eux-mêmes et nous voulons faire une richesse de nos différences.</li> <li>&gt; Fiers de nos valeurs de respect, nous vivons ensemble l'aventure d'une meilleure mobilité pour tous.</li> <li>&gt; La raison d'être du groupe Michelin est : "OFFRIR À CHACUN UNE MEILLEURE FAÇON D'AVANCER"</li> </ul>
DATE DE PUBLICATION	Si sa formulation officielle date de 2013, notre raison d'être fait partie de l'ADN de l'entreprise depuis 130 ans.
OBJECTIF VISÉ	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Fédérer tous les salariés de Michelin et accroître leur engagement.</li> <li>&gt; Renforcer notre leadership en faveur de la mobilité durable.</li> <li>&gt; Renforcer la compétitivité du Groupe.</li> </ul>
INSERTION DANS LES STATUTS	Non
VOLONTÉ DE DEVENIR UNE SOCIÉTÉ À MISSION	Non
<b>PROCESSUS D'ÉLABORATION DE LA RAISON D'ÊTRE</b>	
PILOTES	Le président du groupe Michelin.
<b>RETOUR D'EXPÉRIENCE</b>	
CE N'EST PAS QU'UN EXERCICE DE COMMUNICATION CAR :	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Notre raison d'être irrigue la stratégie du Groupe et donc la manière dont Michelin se développe et conduit son développement.</li> <li>&gt; C'est un véritable outil d'aide à la décision.</li> <li>&gt; Notre raison d'être traduit aussi la manière dont Michelin entend favoriser le développement des personnes, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.</li> <li>&gt; Donner à chacun une meilleure façon d'avancer", c'est permettre au plus grand nombre de se développer et de s'épanouir pleinement, selon ses aspirations.</li> <li>&gt; En ce sens, de notre raison d'être découle aussi notre modèle de leadership.</li> </ul>
CONSEILS POUR LES ENTREPRISES QUI SOUHAITERAIENT SE LANCER DANS LA DÉMARCHE	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Notre conviction est que la raison d'être de chaque entreprise existe dans son ADN.</li> <li>&gt; La raison d'être doit exprimer la substance de l'objet social de l'entreprise, et lui donner un souffle unique, capable de mobiliser tous ses salariés.</li> <li>&gt; L'enjeu n'est donc pas d'inventer sa raison d'être ex nihilo, mais de réussir à la formuler, sur la base de fondations existantes.</li> <li>&gt; Cela nécessite un engagement commun de la part des membres de la Direction et des salariés.</li> <li>&gt; Pour être utile et participer à la performance de l'entreprise, la raison d'être doit être un véritable outil d'aide à la décision, avec un impact concret sur la stratégie de l'entreprise.</li> </ul>

**MALAKOFF  
MÉDÉRIC  
HUMANIS**



malakoff médéric  
humanis

PROFIL DE L'ENTREPRISE	<p>Depuis le 1er janvier 2019, Malakoff Médéric et Humanis se sont rapprochés pour devenir Malakoff Médéric Humanis, un seul et même acteur majeur de la protection sociale paritaire, mutualiste et à but non lucratif.</p> <p>Nombre de salariés : 12 000 collaborateurs Siège social : Paris</p>
INTITULÉ DE LA RAISON D'ÊTRE	<p>"Être le leader de la protection sociale, c'est innover sans cesse au service de l'humain, c'est en faire toujours plus pour protéger et accompagner nos clients entreprises, salariés et retraités."</p>
DATE DE PUBLICATION	<p>Nous avons révélé notre raison d'être à l'externe en même temps que notre projet d'entreprise "Engagement 2022," le 1er juillet 2019 via un communiqué de presse. Comme nous voulions donner la primauté de cette communication à nos collaborateurs, la raison d'être leurs avait été présentée lors d'événements organisés en région du 13 mai au 17 juin 2019.</p>
OBJECTIF VISÉ	<p>Réfléchir à notre raison d'être c'est réfléchir sur ce qui nous définit vraiment (notre ADN), sur la contribution et l'utilité sociétale de notre groupe.</p> <p>La définition collective de notre raison d'être est une démarche fédératrice qui donne du sens au travail de l'ensemble de nos collaborateurs et qui donne le sens fondamental de l'action du Groupe aujourd'hui et demain.</p> <p>Elle est essentielle à la construction de notre projet d'entreprise et de notre stratégie de marque.</p>
INSERTION DANS LES STATUTS	<p>En cours de réflexion.</p>
<b>PROCESSUS D'ÉLABORATION DE LA RAISON D'ÊTRE</b>	
DURÉE DU PROCESSUS	<p>A partir de la construction du questionnaire puis son déploiement, la présentation des résultats et la communication, le processus aura duré 6 mois. De janvier 2019 au 1er juillet 2019.</p>
PILOTES	<p>La direction de la Communication et marque</p>
ÉTAPES DE MISE EN PLACE	<p>Si c'est la direction de la Communication et marque qui a piloté cette démarche, c'est notre directeur général qui en a donné l'impulsion :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; en partageant à l'ensemble des collaborateurs sa conviction qu'un projet d'entreprise, pour être solide, doit s'appuyer sur une raison d'être forte et partagée ;</li> <li>&gt; et en invitant chacun d'eux à participer à la définition et la formulation de la raison d'être du Groupe.</li> </ul> <p>Nous avons ainsi mis en place un questionnaire auprès de nos 12 000 collaborateurs (toutes directions confondues, ainsi que le Comex) et nous avons fortement communiqué en interne pour que l'ensemble des collaborateurs puissent s'exprimer autour de notre raison d'être.</p> <p>Les collaborateurs ont eu six jours pour répondre à ce questionnaire comprenant un mélange de questions ouvertes et fermées. Avec 70% de taux de participation, les collaborateurs ont manifesté un véritable intérêt et l'exercice a permis de faire émerger des thèmes forts sur la fierté collective d'être leader de la protection sociale, le sens de notre métier...</p> <p>A l'issue d'un travail d'analyse des réponses de quatre semaines, nous avons fait ressortir les cinq thématiques qui ont le plus inspiré nos collaborateurs. Et ce sont ces thématiques que nous avons formalisées dans notre raison d'être.</p> <p>Cette raison d'être a fait émerger quatre grandes ambitions sur lesquelles s'articule aujourd'hui le nouveau projet d'entreprise du Groupe "Engagement 2022".</p>

## DÉPLOIEMENT, SUIVI DE LA RAISON D'ÊTRE

### OBJECTIFS LIÉS À LA RAISON D'ÊTRE

Affirmer que nous sommes leader sur le marché de la protection sociale et donner du sens à notre métier : protéger et accompagner nos clients.

Formuler le sens de ce qui doit nous inspirer, nous guider et permettre de nous projeter dans l'avenir, sans oublier notre contribution à la société, à savoir innover sans cesse au service de l'humain.

Affirmer nos valeurs et notre conviction que la performance sociale est le premier moteur de la performance économique.

Mobiliser nos collaborateurs et affirmer notre singularité.

## RETOUR D'EXPÉRIENCE

### AVANTAGES D'UNE TELLE DÉMARCHE

Elle permet de formuler ce pour quoi le Groupe existe, ce qui guide et donne sens à notre travail et à l'action de Malakoff Médéric Humanis. Et ce sens qu'elle génère est d'autant plus nécessaire dans un contexte de rapprochement se faisant à un rythme soutenu.

Elaborée au terme d'une démarche participative, notre raison d'être s'est révélée être un facteur de mobilisation et un vecteur d'engagement en interne. Elle favorise également la transversalité et les échanges. A titre d'exemple, l'engouement suscité en interne par la réalisation d'une vidéo de présentation de notre raison d'être par nos collaborateurs illustre ces différents éléments.

Elément de différenciation, elle contribue également à renforcer la fierté d'appartenance de nos collaborateurs et à faciliter l'ancrage du projet d'entreprise et la culture du nouveau groupe dans le corps social.

Notre raison d'être est devenue le fil conducteur dans notre histoire, nos valeurs et raconte le Groupe de façon transversale en reliant nos différents métiers (santé, prévoyance, retraite complémentaire et l'épargne) et en positionnant nos clients au centre de nos convictions.

### CE N'EST PAS QU'UN EXERCICE DE COMMUNICATION CAR :

En tant que Groupe paritaire et mutualiste, à but non lucratif, nous réinvestissons nos excédents exclusivement au bénéfice de nos clients via le développement de nouveaux produits-services innovants et notre accompagnement social (modèle redistributif et créateur de valeur enrichie au bénéfice de nos parties prenantes).

Notre raison d'être et notre projet d'entreprise tournent autour de l'humain et de l'innovation : la mesure de l'impact positif de nos actions apportera la preuve de la sincérité de la démarche et de nos engagements.

De plus, ce n'est pas un projet sur lequel nous communiquerons en externe. Des éléments de notre raison d'être se retrouveront dans notre prochaine campagne de communication, mais elle ne sera pas explicitée.

### CONSEILS POUR LES ENTREPRISES QUI SOUHAITERAIENT SE LANCER DANS LA DÉMARCHE

Ce projet doit être porté par la direction générale et il faut que ce soit un projet fédérateur.

Il ne faut exclure personne de l'entreprise dans l'élaboration de la raison d'être.

<p><b>SNCF</b></p>	
<p><b>PROFIL DE L'ENTREPRISE</b></p>	<p>La SNCF est un groupe de transport français présent dans 120 pays.                  Nombre de salariés : 272 000 collaborateurs                  Siège social : Saint Denis</p>
<p><b>INTITULÉ DE LA RAISON D'ÊTRE</b></p>	<p>"Apporter à chacun la liberté de se déplacer facilement en préservant la planète."</p>
<p><b>DATE DE PUBLICATION</b></p>	<p>Octobre 2018</p>
<p><b>OBJECTIF VISÉ</b></p>	<p>Fédérer l'ensemble de ses activités autour d'une raison d'être, qui incarne l'identité du Groupe SNCF, sa mission et son ambition. Relier valeurs et actions.                  Elle doit faire sens pour toutes les activités et chaque collaborateur, les mobiliser autour d'enjeux communs mais aussi envoyer un message fort aux parties prenantes sur l'ambition qui guide toute l'entreprise.</p>
<p><b>INSERTION DANS LES STATUTS</b></p>	<p>La raison d'être de la SNCF figurera dans le nouveau statut de l'entreprise, à compter du 1er janvier 2020.</p>
<p><b>VOLONTÉ DE DEVENIR UNE SOCIÉTÉ À MISSION</b></p>	<p>A date, il n'est pas envisagé de devenir une entreprise à mission. Cependant, en tant qu'entreprise publique œuvrant pour l'intérêt général, la mission de SNCF est d'accélérer et d'agir pour une transition écologique, solidaire et plus juste. Elle doit en conséquence veiller à maximiser son impact social, sociétal et environnemental positif.</p>
<p><b>PROCESSUS D'ÉLABORATION DE LA RAISON D'ÊTRE</b></p>	
<p><b>DURÉE DU PROCESSUS</b></p>	<p>12 mois</p>
<p><b>PILOTES</b></p>	<p>La direction générale, avec le comité exécutif</p>
<p><b>ÉTAPES DE MISE EN PLACE</b></p>	<p>La raison d'être a fait l'objet d'un dialogue interne. Elle a dû fédérer l'ensemble des activités et des collaborateurs du groupe. Les activités et les métiers ont été consultés. La raison d'être a été validée en comité exécutif, présentée aux collaborateurs par le président de SNCF, puis relayée par les directeurs et managers d'activités. La raison d'être a reçu un accueil favorable des employés car elle réconcilie l'utilité de leur métier, les valeurs citoyennes et l'identité du Groupe.</p> <p>La force de cette raison d'être est d'être adossée à 6 engagements transverses, chacun d'eux étant assorti d'un objectif, piloté par des indicateurs communs. Ces engagements, dont le premier est consacré au développement durable, seront revus deux fois par an en comité exécutif. Un des atouts de cette approche, est que les engagements deviennent des critères de choix dans les décisions et contribuent à l'unité du groupe vers un cap partagé.</p> <p>L'entreprise ne s'attendait pas à ce que les collaborateurs s'emparent si rapidement de la raison d'être, dans laquelle, le mot "planète" a reçu un accueil particulièrement favorable.</p>
<p><b>DÉPLOIEMENT, SUIVI DE LA RAISON D'ÊTRE</b></p>	
<p><b>OBJECTIFS LIÉS À LA RAISON D'ÊTRE</b></p>	<p>La raison d'être s'articule autour de six engagements assortis d'objectifs et d'indicateurs, qui se déclinent dans chacune des 11 activités.</p> <p>Par exemple, le premier engagement concerne l'engagement citoyen de SNCF, "Être une entreprise citoyenne, moteur de la transition écologique des mobilités." Cet engagement comprend 3 domaines d'action :</p> <p>&gt; Zéro émission : être un acteur majeur de la neutralité des émissions de gaz à effet de serre du transport (CO<sub>2</sub>e et particules fines) en 2035 (en ligne avec l'objectif de zéro émission nette en 2050). Cette ambition est déclinée dans toutes les activités : transport, infrastructure, immobilier. Cet objectif est piloté par des indicateurs clefs tels que la tonne de CO<sub>2</sub>e par voyageur.km par exemple. Ce pilier traite de la transition énergétique, de l'adaptation aux changements climatiques ou de l'innovation frugale.</p>

<p><b>OBJECTIFS LIÉS À LA RAISON D'ÊTRE</b></p>	<p>&gt; Zéro déchet (ou 100% ressources utiles) : être l'acteur de référence du transport dans l'économie circulaire. Cet objectif à 2035 concerne toutes les activités : les infrastructures ferroviaires, les trains, les bus, mais aussi les gares, l'immobilier comme les activités tertiaires. L'indicateur de référence est le taux de "capital matière" valorisée (réemployée ou revendue).</p> <p>&gt; Partenaire clef pour l'emploi et les territoires : la mobilité est un vecteur d'emploi. En proposant des offres de mobilités bas carbone adaptées aux spécificités des territoires, SNCF contribue à l'accès à l'emploi et au désenclavement des territoires. Par ailleurs, en se positionnant comme un acteur local (achat, recrutement, projets etc.), le Groupe contribue à dynamiser le tissu économique et social là où il est implanté. L'indicateur est le nombre d'emplois directs ou indirects créés ou maintenus. Les grands projets de l'entreprise doivent désormais s'inscrire en cohérence avec la raison d'être et les 6 engagements, en démontrant leur contribution.</p>
<p><b>OBJECTIFS DANS LES STATUTS</b></p>	<p>Ce point n'est pas encore statué.</p>
<p><b>TRADUCTION DANS LE SYSTÈME DE MANAGEMENT</b></p>	<p>Un dispositif liant les engagements RSE et le système de rémunération n'est pas encore mis en œuvre, mais devrait être intégré au nouveau statut de SNCF à compter de 2020.</p> <p>En complément, il est prévu de mettre en place un dispositif de formation massif des collaborateurs. L'enjeu est d'une part, de sensibiliser l'ensemble des activités, métiers et lignes managériales aux enjeux du développement durable pour l'entreprise et ses clients, d'autre part, il s'agit d'impulser un mouvement de fond permettant à chaque employé d'incarner la raison d'être dans leur mission au quotidien.</p>
<p><b>DISPOSITIF DE SUIVI</b></p>	<p>La revue de la performance RSE a lieu annuellement, lors de la publication du rapport de performance extra-financière, et aussi lors de la publication des notations extra-financières (Vigéo, Ecovadis...).</p> <p>A compter de 2020, plusieurs nouveautés devraient voir le jour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Une revue bisannuelle des indicateurs de performance associés aux 6 engagements</li> <li>&gt; Un comité des parties prenantes au sein de la maison mère de la future SA, en phase avec la loi sur le Devoir de Vigilance</li> <li>&gt; Un Accord Groupe RSE, élaboré conjointement avec les organisations syndicales, visant à fédérer toutes les activités autour d'engagements communs</li> </ul>
<p><b>AUTRE</b></p>	<p>L'adhésion à la raison d'être à l'international s'est faite majoritairement dans les pays d'Europe où le groupe est implanté en large majorité. Il est plus compliqué de faire adhérer rapidement d'autres pays comme les pays d'Afrique par exemple, où sa présence est assez récente. Une adaptation aux diverses cultures sera sans doute nécessaire pour y parvenir.</p>
<p><b>RETOUR D'EXPÉRIENCE</b></p>	
<p><b>AVANTAGES D'UNE TELLE DÉMARCHE</b></p>	<p>Cette démarche favorise une mise en cohérence des actions conduites par les activités (fédérer, donner du sens, impulser dans la même direction). Elle contribue aussi à intégrer de façon structurante la RSE dans la stratégie du Groupe, et à embarquer les membres du comité exécutif.</p>
<p><b>CE N'EST PAS QU'UN EXERCICE DE COMMUNICATION CAR :</b></p>	<p>Pour que la raison d'être soit crédible, l'entreprise doit donner des preuves de son engagement et démontrer la cohérence de ses choix avec la mission déclarée. La raison d'être permet d'aligner publiquement les actions de l'entreprise avec son ambition.</p>
<p><b>CONSEILS POUR LES ENTREPRISES QUI SOUHAITERAIENT SE LANCER DANS LA DÉMARCHE</b></p>	<p>Saisir cette opportunité pour donner un nouveau souffle à l'entreprise : s'accorder sur une vision commune de l'identité, du rôle et de l'ambition de l'entreprise ; associer les collaborateurs dans son élaboration et pourquoi pas, le comité des parties prenantes ; adosser la raison d'être à des objectifs communs (concrets, fédérateurs, mesurables) et inscrits dans un calendrier borné ; poser la raison d'être comme le "juge de paix" dans les décisions stratégiques de l'entreprise.</p>

VEOLIA



PROFIL DE L'ENTREPRISE	<p>Le groupe Veolia est la référence mondiale de la gestion optimisée des ressources. Il conçoit et déploie des solutions pour la gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie, qui participent au développement durable des villes et des industries.</p> <p>Nombre de salariés : 171 000 collaborateurs sur cinq continents</p> <p>Siège social : Aubervilliers</p>
INTITULÉ DE LA RAISON D'ÊTRE	<p><a href="#">Lien vers la présentation de la raison d'être</a></p>
DATE DE PUBLICATION	18 avril 2019
OBJECTIF VISÉ	<p>La définition de notre raison d'être s'est articulée autour de 4 questions : en quoi Veolia est utile à la société ? Quelle est notre mission ? Quelle est notre spécificité, en quoi sommes-nous différents des autres entreprises ? Comment toutes ses parties prenantes sont-elles bénéficiaires de la richesse créée ?</p> <p>Texte fondateur, conçu pour le long terme, la raison d'être est la première étape d'une vision élargie de l'entreprise et d'un pilotage à travers une performance plurielle. C'est une boussole qui permet le pilotage de l'entreprise, une démarche de progrès qui concerne l'ensemble des collaborateurs du groupe et qui est menée au bénéfice de toutes ses parties-prenantes.</p>
INSERTION DANS LES STATUTS	Non
<b>PROCESSUS D'ÉLABORATION DE LA RAISON D'ÊTRE</b>	
DURÉE DU PROCESSUS	12 mois
PILOTES	Le PDG avec l'appui, notamment, de la direction du développement durable, de la direction de la stratégie et de la direction de la communication.
ÉTAPES DE MISE EN PLACE	<p>L'impulsion première a été celle du Président-directeur général de Veolia. Antoine Frérot a consacré des années de réflexion, de contributions aux débats universitaires et publics sur les questions de la responsabilité et de l'utilité des entreprises face aux attentes de la société. De la nécessité de sortir d'une vision purement actionnariale de l'entreprise suscitant beaucoup de défiance à l'égard des entreprises, il a développé la conviction qu'une entreprise est prospère parce qu'elle est utile à la société et non l'inverse. L'entreprise doit désormais avoir plusieurs objectifs à maximiser, correspondant aux différents intérêts de ses parties prenantes. Toutes - clients, actionnaires, salariés, fournisseurs, société - ont intérêt à ce que les entreprises se portent bien ; et toutes ont intérêt à réussir ensemble.</p> <p>Notre raison d'être a été construite à partir de nombreuses participations de nos parties prenantes. Elle est le fruit d'un processus collaboratif interne et externe sans précédent. Nous avons interrogé les salariés via une consultation internet, et suscité un fort intérêt notamment des jeunes cadres, avec plus de 1600 propositions remontant du monde entier.</p> <p>Nous avons soumis des propositions de rédaction aux instances représentatives des salariés, qui sont attentifs à son appropriation par tous les salariés à tous les niveaux hiérarchiques. Nous avons consulté notre comité de "Critical Friends", un comité d'experts externes qui "challengent" l'entreprise et l'aide à garder le cap de son utilité et de sa mission. Leur apport a été important notamment sur la question de l'intégration des ODD en tant que cadre général où s'inscrivent nos actions, ce qui se retrouve dès la première phrase du texte.</p> <p>Nous avons également organisé deux tables-rondes avec des acteurs externes à l'entreprise. Ceux-ci ont notamment relevé l'importance de montrer la continuité de notre action depuis la création de l'entreprise et recommandé de faire référence à son histoire.</p>

<p>ÉTAPES DE MISE EN PLACE</p>	<p>Pour arriver à un consensus sur le texte au sein du conseil d'administration, plusieurs réunions ont été effectuées avant son adoption et sa présentation à l'assemblée générale des actionnaires en avril 2019. Veolia est ainsi l'une des premières entreprises françaises à s'être engagée dans cette démarche.</p> <p>L'appropriation à l'interne par l'ensemble des collaborateurs, quel que soit leur niveau hiérarchique, est un enjeu majeur dans une entreprise qui compte 171 000 collaborateurs. Nous souhaitons favoriser une appropriation individuelle en invitant les salariés à exprimer, sur une plateforme dédiée, ce qui fait le plus sens pour eux dans la raison d'être.</p>
<p>DÉPLOIEMENT, SUIVI DE LA RAISON D'ÊTRE</p>	
<p>OBJECTIFS LIÉS À LA RAISON D'ÊTRE</p>	<p>Un tableau de bord d'indicateurs complète la raison d'être. Son objectif est de présenter la performance plurielle de Veolia : économique et financière, sociale, sociétale, environnementale et éthique.</p> <p>Chaque dimension faisant l'objet d'un degré d'exigence identique. La raison d'être et le tableau de bord d'indicateurs de performance sont parties intégrantes du programme stratégique "Impact 2023" qui sera dévoilé en février 2020. Pour refléter la raison d'être, ces indicateurs doivent également s'intégrer dans une vision plus longue et plus large dans le temps ; et parler à tous les publics de l'entreprise, à tous ceux qui l'observent, l'analysent et la jugent.</p>
<p>DISPOSITIF DE SUIVI</p>	<p>C'est au conseil d'administration qu'il revient de vérifier annuellement la mise en œuvre et la progression des indicateurs. Le comité des "Critical Friends", constitué d'experts issus de la société civile donne des avis à la direction de l'entreprise pour le bon accomplissement de sa raison d'être.</p>
<p>RETOUR D'EXPÉRIENCE</p>	
<p>AVANTAGES D'UNE TELLE DÉMARCHE</p>	<p>Ce travail autour du concept de performance plurielle a permis de clarifier notre utilité commune et de mieux appréhender les attentes des consommateurs et des citoyens. Il permet d'inscrire notre "business model" autour d'axes stratégiques qui résument les éléments clés du texte de la raison d'être. Les indicateurs qui y sont associés constitueront aux yeux de tous des éléments de preuve de la mise en œuvre effective de la raison d'être.</p> <p>C'est dès lors un vrai dépassement des concepts de RSE et de Développement durable. Nous arrivons à un moment où la RSE sort d'un "splendide isolement", remonte au niveau de la gouvernance de l'entreprise et est intégrée dans les offres commerciales.</p> <p>La société demande une entreprise plus responsable, qui intégrerait le changement dans son "business model". La raison d'être permettra à l'entreprise de porter sa stratégie et de définir sa contribution au monde de demain.</p>
<p>CE N'EST PAS QU'UN EXERCICE DE COMMUNICATION CAR :</p>	<p>La raison d'être ne peut se résumer en l'expression d'une mission à travers un slogan, fut-il aussi pertinent que "ressourcer le monde", mais la communication autour de la raison d'être, en interne, comme un externe est une condition indispensable pour une bonne compréhension et appropriation.</p>
<p>CONSEILS POUR LES ENTREPRISES QUI SOUHAITERAIENT SE LANCER DANS LA DÉMARCHE</p>	<p>Pour amorcer ce travail, nous pensons qu'il faut se poser deux questions en particulier : quelle est notre utilité ? En quoi sommes-nous différents des autres ?</p> <p>C'est un travail introspectif qui permet de découvrir beaucoup sur l'entreprise. Cela permet d'avoir un dialogue très ouvert et de nous aligner sur son rôle et sa mission. Il faut vraiment prendre le temps pour définir sa raison d'être et ce travail produit de la clarté et de la sérénité au sein de l'entreprise et auprès de ses parties prenantes.</p>

NOTES DE BAS  
DE PAGES

- 1 [Article les Echos, Le plus gros actionnaire au monde appelle les entreprises à définir leur "raison d'être", Janvier 2019](#)
- 2 [Article Les Echos, Le Maire pousse les entreprises publiques à se doter d'une "raison d'être", Septembre 2019](#)
- 3 [Article Ouest France, Lutte pour le climat : Christine Lagarde veut verdier la BCE, un vœu pieux ?, Novembre 2019](#)
- 4 [Enquête du cabinet Prophit, L'entreprise à mission fait-elle rêver les entrepreneurs ?, Mai 2018](#)
- 5 Emmanuel Faber de Danone, Antoine Frérot de Veolia, Alan Jope d'Unilever,...
- 6 [Rapport L'entreprise, objet d'intérêt collectif, de Nicole Notat et Jean-Dominique Senard, Mars 2018](#)
- 7 [Article Le Point, Bruno Le Maire : "Le capitalisme est dans une impasse", Juillet 2019](#)
- 8 [Article Novethic, Loi Pacte : Bruno Le Maire demande aux entreprises dont l'État est actionnaire de se doter d'une raison d'être d'ici 2020, Septembre 2019](#)
- 9 [Extrait des actes de la conférence de recherche "L'entreprise à mission" proposée par des membres du pôle des chercheurs et développeurs de la Plateforme RSE, organisée le 2 mai 2019 à France Stratégie, intervention de Fleur LARONZE Maître de conférences](#)
- 10 Georges Lasserre, La réforme de l'entreprise, rapport au CNE, 1957
- 11 [Rapport Sudreau et réforme de l'entreprise, 1975](#)
- 12 [Article L'express, Les lois Auroux : quatre textes de 1982 revisitant le droit du travail, Septembre 2012](#)
- 13 [Première loi sur le reporting extra financier des entreprises en 2001](#)
- 14 [Article France Diplomatie, Qu'est-ce que la responsabilité sociale des entreprises pour la France ? Plusieurs normes internationales, Octobre 2017](#)
- 15 [France Diplomatie, La législation française](#)
- 16 La Nouvelle Économie sociale : Pour réformer le capitalisme, de Daniel Hurstel, Odile Jacob, 2009
- 17 [Amendement n°2314, Assemblée nationale](#)
- 18 [Amendement n°2314, Assemblée nationale](#)
- 19 Ouvrage de Blanche Segrestin, Kevin Levillain, Stéphane Vernac et Armand Hatchuel
- 20 [Article Libération, Et si on changeait la vocation de l'entreprise ?, Mars 2018](#)
- 21 [Proposition de loi n°476 enregistrée en 2017, Assemblée nationale](#)
- 22 [Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises, dossier de presse, restitution des travaux conduits par les parlementaires et chefs d'entreprises, Décembre 2017](#)
- 23 [Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises, dossier de presse, restitution des travaux conduits par les parlementaires et chefs d'entreprises, Décembre 2017](#)
- 24 [Consultation du Ministère de l'Économie et des Finance sur le sujet de création d'un statut de société à mission, 2018](#)
- 25 [Rapport L'entreprise, objet d'intérêt collectif, de Nicole Notat et Jean-Dominique Senard aux Ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des finances et du Travail, Mars 2018](#)
- 26 [Article Medef, Modification de l'objet social des entreprises, ne jouons pas avec le feu, Décembre 2017](#)
- 27 [Projet de loi relatif à la croissance et à la transformation des entreprises, Assemblée nationale, 2018](#)
- 28 [Article Medef, Modification de l'objet social des entreprises, ne jouons pas avec le feu, Décembre 2017](#)
- 29 [Projet de loi relatif à la croissance et la transformation des entreprises, Assemblée nationale, 2019](#)
- 30 [Loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, Legifrance, 2019](#)
- 31 [Lettre de saisine d'Edouard Philippe, France stratégie, Août 2019](#)
- 32 [Décret n° 2020-1 du 2 janvier 2020 relatif aux sociétés à mission](#)
- 33 [Projet de loi relatif à la croissance et la transformation des entreprises n°1088, enregistré à l'Assemblée nationale en Juin 2018](#)
- 34 [Le rapport Notat - Senard parle "de risques et opportunité"](#)
- 35 [Article Le Monde, Loi Pacte : "Une réforme inutile et dangereuse" par Pascal Salin, Professeur émérite d'économie et ancien président de la Société du Mont-Pèlerin, Mai 2018](#)
- 36 [Article Le Monde, Loi Pacte : "Une entreprise viable est déjà, par essence, utile et bénéfique à la collectivité", par Jean-Charles Simon, chef d'entreprise et ex-candidat à la direction du Medef, Mars 2019](#)
- 37 Bastian Bareste, juriste, double diplômé en droit et en économie, auteur d'une thèse sur les devoirs des actionnaires Droits réservés – DR AEF
- 38 [Article Le Monde, Plaidoyer en faveur d'une "économie de marché responsable", Novembre 2016](#)
- 39 [Prise de position de l'IFA sur l'entreprise objet d'intérêt collectif, avril 2018](#)
- 40 [Communiqué de presse CCFD Terre Solidaire, Loi Pacte : Une loi pour rien ?, Septembre 2018](#)
- 41 [Projet de loi relatif à la croissance et la transformation des entreprises n°1088, enregistré à l'Assemblée Nationale en Juin 2018](#)
- 42 [Étude d'impact – Projet de loi relatif à la croissance et la transformation des entreprises, Juin 2018](#)
- 43 Marc Viénot était chargé par le CNPF et l'AFEP de réfléchir sur le fonctionnement des conseils d'administration des sociétés cotées
- 44 [Article Berton & Associés, La notion d'intérêt social de la société et la Loi Pacte, Juin 2019](#)
- 45 Voir définition en annexe
- 46 [Extrait du registre des délibérations, Avis sur le Projet de loi relatif à la croissance et la transformation des entreprises par le Conseil d'État, Juin 2018](#)
- 47 [Rapport L'entreprise, objet d'intérêt collectif, de Nicole Notat et Jean-Dominique Senard aux Ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances et du Travail, 2018](#)
- 48 La France a été le premier pays de l'UE à demander aux entreprises (entreprises cotées) de publier des informations extra-financières avec la loi NRE (Nouvelles Régulations Économiques) de 2001
- 49 [Décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises, Legifrance](#)
- 50 [LOI n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, Legifrance](#)
- 51 [Par exemple sur l'égalité professionnelle, se référer notamment au guide de l'ORSE](#)
- 52 [Rapport L'entreprise, objet d'intérêt collectif, de Nicole Notat et Jean-Dominique Senard aux Ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances et du Travail, 2018](#)
- 53 [Conseil constitutionnel, décision n° 2011-116 QPC du 8 avril 2011, M. Michel Z. et autre](#)
- 54 [Décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises, Legifrance](#)
- 55 [LOI n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, Legifrance](#)
- 56 Pierre Rohfrisch, Direction Générale du Trésor, compte-rendu de réunion ORSE C3D 2019
- 57 [Extrait du registre des délibérations, Avis sur le Projet de loi relatif à la croissance et la transformation des entreprises par le Conseil d'État, Juin 2018](#)
- 58 [Projet de loi relatif à la croissance et la transformation des entreprises n°1088, enregistré à l'Assemblée nationale en Juin 2018](#)
- 59 Pierre Rohfrisch, Direction Générale du Trésor, compte-rendu de réunion ORSE C3D 2019
- 60 [Projet de loi relatif à la croissance et la transformation des entreprises n°1088, enregistré à l'Assemblée nationale en Juin 2018](#)
- 61 l'article 169 de la loi complète le premier alinéa article L 225-35 ainsi que l'article L225-64
- 62 [Article Les Echos Entrepreneurs, Raison d'être - entreprise à mission - intérêt élargi... quels engagements et risques ?, Septembre 2019](#)
- 63 [Article Village de la Justice, Loi Pacte : objet social et raison d'être... révolution ou outil de communication ?, Juin 2019](#)
- 64 [Article 1844-10 du Code civil](#)
- 65 [Extrait du registre des délibérations, Avis sur le Projet de loi relatif à la croissance et la transformation des entreprises par le Conseil d'État, Juin 2018](#)
- 66 [Conseil constitutionnel, décision n° 2017-750 DC du 23 mars 2017, loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre](#)
- 67 [Compte-rendu de réunion ORSE C3D, 2019](#)
- 68 [Article Village de la Justice, Loi Pacte : objet social et raison d'être... révolution ou outil de communication ?, Juin 2019](#)
- 69 [Lettre de la gouvernance, KPMG, Septembre 2019](#)
- 70 Pierre Rohfrisch, Direction Générale du Trésor, compte-rendu de réunion ORSE C3D, 2019
- 71 Sophie Schiller, agrégée des facultés de droit et professeur de droit privé à l'université Paris-Dauphine, compte-rendu de réunion ORSE C3D, 2019
- 72 Bastian Bareste, juriste, double diplômé en droit et en économie, auteur d'une thèse sur les devoirs des actionnaires Droits réservés – DR AEF info
- 73 [Étude ORSE - Des Enjeux et des Hommes, RSE et Gouvernance : Panorama des acteurs de la transformation, Juin 2018](#)
- 74 [Étude Labrador, Ethics & Boards et EY, Panorama de la Gouvernance 2019](#)

- 75 [Rapport L'entreprise, objet d'intérêt collectif, de Nicole Notat et Jean-Dominique Senard aux Ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances et du Travail, 2018](#)
- 76 [Étude ORSE - Des Enjeux et des Hommes, RSE et Gouvernance : Panorama des acteurs de la transformation, Juin 2018 – 31% des entreprises du CAC 40 ont un directeur ou une directrice RSE qui siège au COMEX](#)
- 77 [Étude d'impact – Projet de loi relatif à la croissance et la transformation des entreprises, Juin 2018](#)
- 78 [Étude d'impact – Projet de loi relatif à la croissance et la transformation des entreprises, Juin 2018](#)
- 79 [Rapport L'entreprise, objet d'intérêt collectif, de Nicole Notat et Jean-Dominique Senard aux Ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances et du Travail, 2018](#)
- 80 Voir définition en annexe
- 81 [Article La Croix, Bruno Le Maire : "Le capitalisme du XXIe siècle n'est plus viable", Septembre 2019](#)
- 82 Voir définition en annexe
- 83 [Kévin Levillain, enseignant chercheur à MINES ParisTech, auteur de plusieurs ouvrages sur le sujet de l'entreprise à mission](#)
- 84 [Article Vraiment Durable, Transition écologique plutôt que développement durable, Entretien avec Dominique Bourg, professeur à l'Institut de politique territoriales et d'environnement humain, Université de Lausanne, Janvier 2012](#)
- 85 [Compte-rendu de réunion ORSE C3D, 2019](#)
- 86 [Bastian Barest, juriste, double diplômé en droit et en économie, auteur d'une thèse sur les devoirs des actionnaires Droits réservés – DR AEF info](#)
- 87 [Compte-rendu de réunion ORSE C3D, 2019](#)
- 88 [Article Les Echos Entrepreneurs, Raison d'être, entreprise à mission, intérêt élargi... quels engagements et risques ?, Septembre 2019](#)
- 89 [Bastian Barest, juriste, double diplômé en droit et en économie, auteur d'une thèse sur les devoirs des actionnaires Droits réservés – DR AEF info](#)
- 90 [Article LegaVox, Faute de gestion du dirigeant : quelles sanctions ?, Décembre 2013](#)
- 91 [Sophie Schiller, agrégée des facultés de droit et professeur de droit privé à l'université Paris-Dauphine, compte-rendu de réunion ORSE C3D, 2019](#)
- 92 [Étude d'impact – Projet de loi relatif à la croissance et la transformation des entreprises, Juin 2018](#)
- 93 [Levillain, Kevin, "Les entreprises à mission : Formes, modèle et implications d'un engagement collectif", Avril 2015](#)
- 94 Voir définitions en annexe
- 95 [Article Novethic, Loi Pacte : le statut "entreprises à mission" plaît aux patrons, Février 2018](#)
- 96 [Publications Prophil](#)
- 97 Voir définitions en annexe
- 98 [Levillain, Kevin, Les entreprises à mission : un modèle de gouvernance pour l'innovation](#)
- 99 Définition en annexe
- 100 [Pierre Rohfritsch, Direction Générale du Trésor, compte-rendu de réunion ORSE C3D, 2019](#)
- 101 [Rapport L'entreprise, objet d'intérêt collectif, de Nicole Notat et Jean-Dominique Senard aux Ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances et du Travail, 2018](#)
- 102 [Article Les Echos, Redéfinir le rôle de l'entreprise : un projet qui secoue le patronat, Décembre 2017](#)
- 103 [Article Le Monde, Loi Pacte : le projet de société à mission est "une fausse bonne idée", Mars 2019](#)
- 104 [La moyenne des sommes versées, y compris les primes, aux 5 salariés ou dirigeants les mieux payés ne doit pas excéder un plafond annuel fixé à 7 fois le Smic et la rémunération versée au salarié le mieux payé ne doit pas excéder un plafond annuel fixé à 10 fois le smic ;](#)
- 105 [Sondage Elabe, A quoi servent les entreprises ? Janvier 2018](#)
- 106 [Communiqué de presse Klésia, Première édition de l'Observatoire de l'intérêt général, Mars 2016](#)
- 107 [Étude Observatoire des marques dans la cité, Janvier 2018](#)
- 108 [Article Le Point, Bruno Le Maire : "Le capitalisme est dans une impasse", Juillet 2019](#)
- 109 [Étude Deloitte, Millennial Survey 2018](#)
- 110 [Étude Porter Novelli Cone, Gen Z purpose study, 2019](#)
- 111 [Article Le Parisien, Des étudiants de grandes écoles lancent un manifeste "pour un réveil écologique", Novembre 2018](#)
- 112 [Site Pour un réveil écologique, les entreprises nous répondent](#)
- 113 [Article Les français.press, La transition écologique, l'Histoire du XXIe siècle ?, Octobre 2019](#)
- 114 [Étude Porter Novelli Cone, Gen Z purpose study, 2019](#)
- 115 [Étude Accenture Strategy, From Me to We : The Rise of the Purpose-Led Brand, Décembre 2018](#)
- 116 [Baromètre Greenflex et Ademe, Le attentes des Européens en matière de consommation responsable, Septembre 2019](#)
- 117 [Enquête Denjean & Associés, La responsabilité sociale et environnementale des grands groupes vue par les Français, Février 2018](#)
- 118 [Enquête L'Observatoire Cetelem, Consommation responsable et pouvoir d'achat, des enjeux contradictoires, Février 2019](#)
- 119 [Chiffres clés de l'Agence Bio](#)
- 120 [Article Agro Média, Le commerce équitable en hausse de 22%, Mai 2019](#)
- 121 Voir définition en annexe
- 122 [La RSE aux frontières de l'organisation : entre ouverture et protection : un exemple du management de la relation fournisseur dans les grands groupes industriels, 2006, Françoise Quairel](#)
- 123 [Livre blanc Ecovadis, Sustainability Clauses in Commercial Contracts. The Key to Corporate Responsibility, 2018](#)
- 124 [Notamment le label BCorp](#)
- 125 [Article Novethic, 700 grandes entreprises mises en demeure par les investisseurs d'être plus transparentes sur leur rôle environnemental, Juin 2019](#)
- 126 [Communiqué de presse HSBC, ESG moves mainstream, Septembre 2018](#)
- 127 [Site Legifrance, Article 173, LOI n°2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte](#)
- 128 Voir définition en annexe
- 129 Voir Chapitre 5 : Exemples de pratiques d'entreprises
- 130 [Article Novethic, Loi Pacte : Bruno Le Maire demande aux entreprises dont l'État est actionnaire de se doter d'une raison d'être d'ici 2020, Septembre 2019](#)
- 131 [Edelman, Trust Barometer, 2019](#)
- 132 [Article Cadremploi, Étude sur l'implication des salariés et de leurs entreprises, Octobre 2019](#)
- 133 [Sondage Ifop, Le regard des français sur la RSE et leur approbation, Septembre 2019](#)
- 134 [Article Le journal du Dimanche, La quête de sens, un facteur d'attractivité pour les entreprises, Juillet 2018](#)
- 135 [Article NWS, Les cas de burn-out continuent d'augmenter : "Les travailleurs sont soumis à trop de stress", Avril 2019](#)
- 136 [Baromètre BVA, L'intelligence collective massive : où en sont les grandes entreprises françaises ? Décembre 2018](#)
- 137 [Article Les Echos, "Raison d'être" des entreprises : les salariés ouverts mais exigeants, Novembre 2019](#)
- 138 [Article Journal du net, La marque employeur est au cœur de la raison d'être des entreprises, Juillet 2019](#)
- 139 [Sondage Ifop, Le regard des français sur la RSE et leur approbation, Septembre 2019](#)
- 140 [Déclaration Business Roundtable, The purpose of a Corporation, Août 2019](#)
- 141 [La Business Roundtable est un lobby conservateur des dirigeants des grandes entreprises américaines créé en 1972 par John Harper pour faire pression sur les politiques publiques du Gouvernement fédéral des États-Unis.](#)
- 142 [Article Le nouvel Economiste, Le capitalisme doit-il être sauvé de lui-même ?, Septembre 2019](#)
- 143 [Enquête Prophil, En route vers l'entreprise à mission, Décembre 2017](#)
- 144 [Étude Bpifrance, Une aventure humaine, les PME-ETI et la RSE, Mars 2018](#)
- 145 Voir définition en annexe
- 146 [Article Les Echos, Le plus gros actionnaire au monde appelle les entreprises à définir leur "raison d'être", Janvier 2019](#)
- 147 [Article The Guardian, Firms ignoring climate crisis will go bankrupt says Mark Carney, Octobre 2019](#)
- 148 [Article La Montagne, Les enjeux d'un capitalisme responsable selon le patron de Michelin et de Renault, Jean-Dominique Senard, Avril 2019](#)
- 149 [Article Challenges, Pascal Demurger, DG de la Maif : "l'assureur militant" veut responsabiliser le capitalisme, Juin 2019](#)
- 150 [Article Les Echos, Veolia repense la raison d'être de l'entreprise, Novembre 2019](#)
- 151 [Tribune Le Monde, Plaidoyer en faveur d'une "économie de marché responsable", Novembre 2016](#)
- 152 [Site des Nations Unies, Plateforme NAZCA](#)
- 153 [Article Novethic, Lutte contre le réchauffement climatique : La COP21 fait passer les entreprises à la vitesse supérieure, Octobre 2015](#)
- 154 [Site OCDE, Business pledging against inequalities at the G7 summit 2019, Août 2019](#)
- 155 [Texte intégral, Fashion Pact, Août 2019](#)
- 156 [Article Novethic, Les investisseurs responsables des PRI répondent à l'appel](#)

- [du président Macron pour sauver l'Amazonie, Septembre 2019](#)
- 157 [Déclaration du collectif Make friday green again, Novembre 2019](#)
- 158 [Étude Labrador, Ethics & Boards et EY, Panorama de la Gouvernance 2019](#)
- 159 [Article Les Echos, Les actionnaires approuvent la stratégie "raison d'être" d'Atos, Avril 2019](#)
- 160 [Article Les Echos, Crédit Agricole se dote d'une "raison d'être", Juin 2019](#)
- 161 [Article Paysan Breton, AG du Groupe Arkéa : comme une envie de grand large, Mai 2019](#)
- 162 [Article Novethic, Faute de contribuer positivement à la société, les glaces Magnum ou les nouilles d'Unilever pourraient disparaître, Août 2019](#)
- 163 [Article Usine Nouvelle, La fin de la financiarisation de l'économie ?, Novembre 2019](#)
- 164 [Article Le Parisien, Ces entreprises qui tournent le dos à la bourse, Août 2018](#)
- 165 [Étude France Stratégie, Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité, Janvier 2016](#)
- 166 [Article Wansquare, La responsabilité sociale de l'entreprise et de ses actionnaires, Septembre 2019](#)
- 167 [Article et débat Le libellio AEGIS, La mission de l'entreprise responsable, retours sur 10 ans de recherche sur l'entreprise au Collège des Bernardins, Kevin Levillain, Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, Mines ParisTech, Hiver 2018](#)
- 168 [Guide Deloitte, Entreprise à mission - de la théorie à la pratique, Novembre 2019](#)
- 169 [Propositions de la CGT, De la loi pacte à la réorientation de la finalité sociale de l'entreprise, Mars 2018](#)
- 170 [Article Editions Législatives, Contre l'adversité la CFE-CGC affiche son unité, Octobre 2019](#)
- 171 [Communiqué de presse CFDT, Loi pour la croissance et la transformation des entreprises - un pacte qui manque d'ambition, Avril 2019](#)
- 172 [Article Ravel Avocats, Loi sur la déclaration de performance extra-financière, Décembre 2017](#)
- 173 [Étude ORSE, Répertoire sur les pratiques des entreprises en matière de négociation des accords-cadres internationaux, 2007](#)
- 174 [Définition donnée par les PRI \(Principes pour l'investissement responsable\) dans le Guide pour orienter l'action des investisseurs \(2018\)](#)
- 175 Voir définition en annexe
- 176 [Article The Conversation, Donner un sens à son travail, oui, mais lequel ?, Novembre 2019](#)
- 177 [Sondage Ifop, Le regard des français sur la RSE et leur approbation, Septembre 2019](#)
- 178 [Article Les Echos, "Raison d'être" des entreprises : des salariés ouverts mais exigeants, Novembre 2019](#)
- 179 [Étude Vigeo Eiris, Responsabilité Sociale d'Entreprise : le coût des sanctions, Mai 2015](#)
- 180 [Article L'Opinion, Les patrons redoutent de plus en plus les grands méchants activistes, Février 2019](#)
- 181 [Article Le Monde, Loi Pacte : "faire le pari du succès de l'entrepreneur éclairé n'est plus tenable", Mars 2019](#)
- 182 [Article The Conversation, Se prémunir des OPA hostiles : l'effet inattendu de la raison d'être des entreprises, Juillet 2019](#)
- 183 [Décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises, Legifrance](#)
- 184 [LOI n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, Legifrance](#)
- 185 Pierre Rohfritsch, Direction Générale du Trésor, compte-rendu de réunion ORSE C3D 2019
- 186 [Extrait du registre des délibérations, Avis sur le Projet de loi relatif à la croissance et la transformation des entreprises par le Conseil d'État, Juin 2018](#)
- 187 [Présentation de la norme ISO 26000, site de l'ISO](#)
- 188 [Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions, 2011](#)
- 189 [Présentation des ODD site du Global Compact France](#)
- 190 Voir définition en annexe
- 191 Voir liste des avis sur la loi Pacte en annexe
- 192 [Baromètre des achats responsables 2019, Ecovadis](#)
- 193 [Décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises, Legifrance](#)
- 194 [Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, Legifrance](#)
- 195 [Critères ESG : intégration dans les financements, les investissements, les services aux TPE-PME, ORSE, 2017](#)
- 196 [Guide Medef, Cap vers la RSE pour les TP/PME : c'est possible ! Février 2017](#)
- 197 [Module Développement durable, Comprendre les ODD avec Bpifrance Université, Septembre 2019](#)
- 198 [Nos travaux, ORSE](#)
- 199 [Plateforme RSE, France stratégie](#)
- 200 [Étude Ecovadis, Comparatif de la performance RSE des entreprises françaises avec celle des pays de l'OCDE et des BRICS, Mai 2019](#)
- 201 Voir en annexe la liste des intervenants auditionnés lors du groupe de travail ORSE C3D
- 202 Voir liste en annexe
- 203 [Norme ISO FD X 30-031 \(août 2013\) Responsabilité sociétale - Gouvernance et responsabilité sociétale - ISO 26000](#)
- 204 [Principes d'ISO 26 000, Norme ISO FD X 30-031](#)
- 205 [Principes d'ISO 26 000, Norme ISO FD X 30-031](#)
- 206 [Guide Prophyl, Entreprises à mission, Février 2018](#)
- 207 [Étude ORSE - Des Enjeux et des Hommes, RSE et Gouvernance : Panorama des acteurs de la transformation, Juin 2018](#)
- 208 [Article 169 de la loi Pacte qui complète le premier alinéa article L 225-35 du Code de commerce sur les missions du conseil d'administration et qui complète également l'article L 225-64 du Code de commerce relatif au directoire](#)
- 209 [Étude ORSE - PwC, Critères RSE et rémunérations, Juin 2017](#)
- 210 [Article Les Echos, Raison d'être : les entreprises doivent encore convaincre, Octobre 2019](#)
- 211 [Article Management et RSE, 10 clés de succès d'une vraie Raison d'être pour son entreprise, Septembre 2019](#)
- 212 [Étude ORSE - Des Enjeux et des Hommes, RSE et Gouvernance : Panorama des acteurs de la transformation, Juin 2018](#)
- 213 Voir définition en annexe
- 214 Voir définition en annexe
- 215 Voir définition en annexe
- 216 Voir définition en annexe
- 217 Voir définition en annexe
- 218 [Étude Labrador, Ethics & Boards et EY, Panorama de la Gouvernance, 2019](#)
- 219 Voir définition en annexe
- 220 [Note de position d'Utopies, De l'entreprise à mission au "purpose" de la marque, Mars 2019](#)
- 221 [Guide Citizen Capital Deloitte, Entreprise à mission : de la théorie à la pratique, Novembre 2019](#)

ANNEXES

---

■ **ANNEXES**

- 81 Annexe 1 : Panorama non exhaustif des points de vue sur la loi Pacte
  - 83 Annexe 2 : Liste des personnes auditionnées lors du groupe de travail ORSE – C3D de mars 2019 à octobre 2019
  - 84 Annexe 3 : Exemples de définitions de la "raison d'être"
  - 85 Annexe 4 : Travaux existants sur la raison d'être et la société à mission
  - 86 Annexe 5 : Définitions
-

## ANNEXE 1 : PANORAMA NON EXHAUSTIF DES POINTS DE VUE SUR LA LOI PACTE

Depuis 2017, de nombreux acteurs se sont exprimés pour ou contre la modification de l'article 1833, la question de la raison d'être des entreprises et la création de la qualité de société à mission.

### AVANT LA PUBLICATION DU PROJET DE LOI :

- > **En octobre 2017**, la CFDT publiait le document "Repenser l'entreprise", proposant de revoir les finalités de l'entreprise qui ne peuvent "se résumer à une recherche d'intérêts financiers de court-terme".  
Source : [dossier de presse CFDT, Repenser l'entreprise, Décembre 2017](#)
- > **En décembre 2017**, le patronat confiait ses craintes sur les changements proposés.  
Sources : [article Medef, Modification de l'objet social des entreprises - ne jouons pas avec le feu, Décembre 2017](#) ; [article La Croix, Ces articles du code civil qui enflamment le patronat, Décembre 2017](#) ; [article Novethic, Loi Pacte : ne pas faire du profit le seul but des entreprises provoque un schisme au sein du patronat, Février 2018](#)
- > **En janvier 2018**, Le Monde proposait une page dédiée au recensement des avis sur "l'objet social de l'entreprise".  
Source : [article Le Monde, Economistes et chefs d'entreprise prennent position pour ou contre le projet de modification du statut juridique des sociétés dans le code civil, Janvier 2018](#)
- > **En janvier 2018**, la CFTC encourageait le questionnement de l'objet social de l'entreprise afin que les entreprises prennent mieux en compte leur responsabilité sociétale et environnementale.  
Source : [article CFTC, Entreprise et bien commun : lancement d'une mission, Janvier 2018](#)
- > **En février 2018**, la plateforme RSE élaborait un avis dans lequel elle recommandait l'inscription de mesures au sein de la loi Pacte pour encourager les pratiques RSE des entreprises et recensant les propositions des pôles qui composent la Plateforme RSE : entreprises et monde économique, organisations syndicales de salariés, organisations de la société civile, chercheurs et développeurs de la RSE et institutions publiques.  
Source : [avis de la Plateforme RSE sur le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises, Février 2018](#)
- > **En mars 2018**, la CGT publiait un document intitulé "De la loi Pacte à la réorientation de la finalité sociale de l'entreprise : les propositions CGT", dans lequel elle détaille 37 propositions pour percevoir l'entreprise autrement que comme la propriété des seuls actionnaires.  
Source : [propositions de la CGT, De la loi Pacte à la réorientation de la finalité sociale de l'entreprise, Mars 2018](#)
- > **En mars 2018**, un collectif d'associations publiait une lettre ouverte sur le projet de loi Pacte, demandant par exemple l'actualisation des articles 1832 et 1833 du code civil. Cette lettre a été co-signée par les organisations de la société civile suivantes : Association Léo Lagrange pour la défense des consommateurs ; Association 4D ; Éthique sur l'étiquette ; France Nature Environnement ; Fondation pour la Nature et l'Homme ; Institut Veblen ; Humanité et Biodiversité ; Les Petits Débrouillards ; Ligue des droits de l'Homme ; Sherpa ; Terre des Hommes.  
Source : [lettre ouverte de la Ligue des droits de l'Homme, Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises, Mars 2018](#)
- > **En avril 2018**, la commission "Contrat de Société", présidée par Antoine Frérot et Daniel Hurstel du Think-Tank "Le Club des Juristes" publiait son rapport sur la réforme du cadre normatif du rôle sociétal des entreprises. Le rapport propose 21 pistes d'évolution possibles du cadre normatif.  
Source : [rapport Club Des Juristes, Le rôle sociétal de l'entreprise – éléments de réflexion pour une réforme, Avril 2018](#)
- > **En avril 2018**, le conseil d'administration de l'Institut Français des Administrateurs (IFA) soutenait les recommandations proposées par le rapport Notat-Senard "L'entreprise, objet d'intérêt collectif".  
Source : [prise de position de l'IFA sur l'entreprise objet d'intérêt collectif et les propositions de révision du code Afep-Medef, Avril 2018](#)

## À LA SUITE DE LA PUBLICATION DU PROJET DE LOI :

- > **En juin 2018**, le Medef saluait la forte ambition pour la croissance des entreprises même si les organisations patronales déploraient la modification du Code civil.  
Source : [communiqué de presse Medef, Loi Pacte : une forte ambition pour la croissance des entreprises, Juin 2018](#)
- > **En juin 2018**, 50 dirigeants et groupements d'entreprises appelaient le gouvernement à aller plus loin en instaurant dans la loi un cadre juridique optionnel pour l'entreprise à mission, allant au-delà de la simple reconnaissance de la "raison d'être." (Pour mémoire, la possibilité de prendre la qualité de société à mission ne figurait pas dans la proposition initiale de la loi. Elle est apparue dans le texte adopté par l'Assemblée nationale le 9 octobre 2018)  
Source : [article La Tribune, Pour la reconnaissance de l'entreprise à mission dans la loi Pacte, Juin 2018](#)
- > **En septembre 2018**, un rapport d'Oxfam demandait des aménagements au projet de loi PACTE en faveur des salariés.  
Source : [rapport Oxfam, Loi Pacte et fraude fiscale, deux opportunités d'agir pour réduire les inégalités, Septembre 2018](#)
- > **En septembre 2018**, CCFD Terres solidaire et Sherpa exprimaient leurs regrets quant au projet de loi Pacte.  
Source : [communiqué CCFD Terres solidaire, Loi Pacte : une loi pour rien ?, Septembre 2018](#)
- > **En janvier 2019**, le conseil exécutif du Medef approuvait à l'unanimité la modification de ses statuts, pour y intégrer la raison d'être d'"agir ensemble pour une croissance responsable."  
Source : [article Medef, Le Medef engage sa réforme et se dote d'une raison d'être, Janvier 2019](#)
- > **En mars 2019**, dix-neuf associations, ONG et syndicats, dont la CFDT, la Fondation Abbé Pierre ou encore la Fondation Nicolas Hulot, présentaient 66 propositions pour "allier justice sociale, lutte contre les inégalités et transition écologique". Parmi ces propositions : rendre obligatoire la négociation dans les entreprises sur leur "raison d'être".  
Source : [pacte porté par la CFDT et 18 associations, 66 propositions pour donner à chacun le pouvoir de vivre, Mars 2019](#)

## ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES LORS DU GROUPE DE TRAVAIL ORSE – C3D DE MARS 2019 À OCTOBRE 2019

### Réunion du 6 mars 2019 :

- Kevin Levillain, Enseignant Chercheur à Mines ParisTech
- Charlie Felgate, Vision Leader chez Décathlon
- Bertrand Valiorgue, Professeur de stratégie et gouvernance des entreprises à l'Université Clermont Auvergne

### Réunion du 20 mars 2019 :

- Elisabeth Laville, Fondatrice du cabinet Utopies
- Patrick d'Humières, Directeur Master classe 21 à CentraleSupElec
- Agnès Rambaud-Paquin, Directrice associée chez Des Enjeux et des hommes
- Martin Richer, Fondateur de Management & RSE
- Pierre-Samuel Guedj et Yann Queinnec, Fondateurs d'Affectio Mutandi

### Réunion du 24 juin 2019 :

- Pierre Rohfritsch, Direction Générale du Trésor
- Mathieu Menegaux, BrightHouse, Managing Director
- Sophie Chambon-Diallo, Directrice développement durable au sein du groupe SNCF

### Réunion du 2 juillet 2019 :

- Dominique Schmidt, Docteur en droit, Agrégé des Facultés de Droit
- Sophie Schiller, Agrégée des Facultés de Droit, Professeure de droit privé à l'Université Paris-Dauphine
- Rachel Kolbe Semhoun, Directrice RSE au sein du groupe Invivo

### Réunion du 10 septembre 2019 :

- Rachele Belinga, Chercheuse à Mines ParisTech
- Marc Guyot, Directeur ESG de LBO France
- Michael Herskovich, Directeur Corporate Governance chez BNP Paribas Asset Management
- Stanislas Pottier, Directeur de l'investissement responsable d'Amundi
- Jean-Florent Rérolle, Managing Director chez Morrow Sodali

### Réunion du 27 septembre 2019 :

- Bertrand Swiderski, Directeur du développement durable chez Carrefour
- Geneviève Ferone Creuzet, Cofondatrice et associée chez Prophil
- Pierre-Yves Chanu, Conseiller confédéral RSE et ISR à la CGT
- Frédérique Lellouche, Secrétaire confédérale responsable de la RSE à la CFDT
- Gérard Mardiné, Secrétaire général de la CFE-CGC

### Réunion du 24 octobre 2019 :

- Nathalie de Lataillade, Manager au département développement durable chez Veolia

### ANNEXE 3 : EXEMPLES DE DÉFINITIONS DE LA "RAISON D'ÊTRE"

**"Un engagement collectif dans l'inconnu et pour un futur souhaitable"**

**Blanche Segrestin & Kevin Levillain, Mines Paris Tech, 2018**

Source : [publication "La mission de l'entreprise responsable"](#),  
[Blanche Segrestin et Kevin Levillain, Presse des mines, Octobre 2018](#)

**"Pacte moral entre l'entreprise et toutes ses parties prenantes"**

**Didier Pitelet, Henoach Consulting**

Source : [article JDN, La marque employeur est au cœur de la raison d'être des entreprises, Juillet 2019](#)

**"La raison d'être désigne une ambition d'intérêt général qu'entendent poursuivre les dirigeants"**

**Jean-Florent Rérolle, Morrow Sodali, et Bertrand Valiorgue, IAE Clermont Auvergne**

Source : [article Harvard Business Review, A quoi sert la "raison d'être" dans les entreprises ?, Juillet 2019](#)

**"La contribution que l'entreprise souhaite donner à la société compte tenu de son activité et de ses impacts sociaux et environnementaux, en mobilisant ses parties prenantes"**

**Agnès Rambaud-Paquin, Des Enjeux et des hommes et Martin Richer, Fondateur de Management & RSE**

Source : [compte-rendu de réunion ORSE - C3D](#)

**"La raison d'être exprime l'utilité sociétale de l'entreprise au-delà des intérêts propres des actionnaires et des salariés"**  
**Éric Albert, Uside**

Source : [article Les Echos Executives, Loi Pacte : attention - les bonnes intentions ne suffisent pas, Octobre 2019](#)

## ANNEXE 4 : TRAVAUX EXISTANTS SUR LA RAISON D'ÊTRE ET LA SOCIÉTÉ À MISSION

Concernant la raison d'être et la société à mission, voici une liste non exhaustive des travaux de référence existants :

### Les travaux de Mines ParisTech :

- > "Les entreprises à mission : Formes, modèle et implications d'un engagement collectif" : cette thèse rédigée par Kevin Levillain propose une analyse du processus de conception des premières formes de société à mission américaines, puis propose une modélisation de la mission. Enfin, elle examine les outils de gouvernance des entreprises à mission.
- > "Les entreprises à mission : un modèle de gouvernance pour l'innovation" : ce livre de Kevin Levillain a pour but d'expliquer le phénomène des entreprises à missions, les motivations de ces entreprises, mais aussi de caractériser le modèle de gouvernance alternatif qu'elles dessinent.

### Les travaux du cabinet Prophil :

- > "Voyage au pays des entreprises à mission" : ce guide réalisé par Prophil avec le soutien de la Fondation des Possibles, d'Entreprises et Cités et de KPMG, décrypte les cinq grandes étapes incontournables de la transformation en entreprise à mission, relatives à la mission, à la gouvernance, au modèle économique, au partage de la valeur et à l'évaluation.
- > "Les entreprises à mission : panorama international des statuts hybrides au service du bien commun" : ce panorama international, réalisé en collaboration avec Mines ParisTech et avec le soutien du Groupe Caisses des Dépôts, KPMG France et Sycomore AM, révèle et compare pour la première fois ces nouveaux statuts hybrides d'entreprises.

### Autres supports :

- > "Entreprise à mission - de la théorie à la pratique" : ce guide publié par Deloitte et Citizen Capital revient sur la notion et les avantages d'une entreprise à mission puis offre des clés de compréhension aux entreprises qui souhaiteraient acquérir cette qualité.
- > "De l'entreprise à mission au "purpose" de la marque" : cette note de position d'Utopies sur la raison d'être de la marque propose une définition de celle-ci et résume 4 points clés à retenir.
- > "L'entreprise à mission, 10 bonnes raisons d'y aller" : ce document réalisé par Nuova Vista propose dix bonnes raisons de se doter d'une raison d'être et synthétise les témoignages de huit dirigeants d'entreprises.
- > La communauté des entreprises à mission : cette association de loi 1901 réunit des entreprises voulant contribuer activement au bien commun afin d'aider les entreprises à grandir en ce sens.

## ANNEXE 5 : DÉFINITIONS

**Affectio societatis** : L'affectio societatis est un terme juridique désignant la volonté commune unissant plusieurs personnes physiques ou morales de s'associer pour fonder une société et en partager les bénéfices et les pertes. Le droit français ne fournit pas de définition légale de l'affectio societatis, mais la notion est présente aux articles 1832 et 1833 du Code civil et est considérée comme l'un des principaux fondements de la société. (Source : [Site Droit-Finances](#))

**B-Corp (label)** : Créé en 2006, le label B-Corp aux États-Unis (Benefit Corporation) est une certification octroyée aux sociétés commerciales répondant à des exigences sociétales et environnementales de gouvernance et en adéquation avec les critères comptables et de transparence requis. La certification est gérée par une ONG américaine, baptisée B Lab. Le label s'obtient en répondant à un questionnaire en ligne : le B Impact Assessment. (Source : [Site Glossaire du commerce international](#))

**Benefit corporation (États-Unis)** : Ce statut juridique (à ne pas confondre avec le label B-corp) est adopté pour la première fois par l'État du Maryland en 2010. L'entreprise doit inscrire dans ses statuts l'ambition de défendre un Public Material Benefit (PMB), qui doit concerner la société et l'environnement. Le statut de Benefit Corporation ajoute une responsabilité supplémentaire pour les dirigeants et les managers et entraîne une obligation d'évaluation par un organisme tiers indépendant. (Source : [Benefit corporation : faut-il introduire en France une nouvelle forme d'entreprise lucrative ayant l'obligation d'être utile socialement ou environnementalement ?](#), Gurvan Branellec et Ji-Yong Lee, 2015)

**Community Interest Company (Royaume-Uni)** : Créé en 2005, le statut de "société d'intérêt communautaire" ou "Community Interest Company" désigne des structures qui exercent une activité économique pour le bien de la communauté. Elles doivent notamment rendre des comptes sur l'impact de leurs activités aux parties prenantes. Ce statut est régi par le Companies Act et par un organisme de réglementation qui leur est entièrement dédié. (Source : [Site Community Companies](#))

**Società Benefit (Italie)** : Le statut a été créé en 2015. Les entreprises qui l'adoptent sont des entreprises lucratives "qui en plus de distribuer des profits, poursuivent un ou plusieurs buts dits de bénéfices communs en faveur de leurs parties prenantes et de leur écosystème". Les finalités de l'entreprises doivent être précisées au travers d'objectifs statutaires clairement énoncés. Chaque année, elles doivent produire un rapport d'impact certifié par un tiers indépendant. (Source : [Site Novethic](#))

**Société à Finalité Sociale (Belgique)** : Créés en 1995, les "Sociétés à Finalité Sociale" sont des sociétés commerciales comme les autres mais qui ont choisi d'introduire dans leurs statuts des conditions supplémentaires obligatoires, et notamment la finalité sociale de leur entreprise. Elles doivent rédiger un rapport annuel sur la manière utilisée pour réaliser leur but social. (Source : [Site beCompta](#))

**Déconsommation** : La déconsommation est un comportement de consommation individuel qui vise à "consommer moins pour vivre mieux". Elle suit différentes logiques d'actions telles que : la suppression (on arrête d'acheter un produit), le remplacement ou le transfert (on achète un produit jugé de meilleure qualité), l'autoproduction (faire soi-même plutôt que d'acheter), ou la réduction des quantités consommées et/ou achetées (refus du gaspillage, quête de qualité, réduction des besoins). (Source : [Article La Tribune](#))

**Économie de fonctionnalité** : L'économie de fonctionnalité, ou l'économie de l'usage, comme on l'appelle de plus en plus souvent, consiste à remplacer la vente de biens par la vente de leur usage, c'est-à-dire une location. Cette substitution est potentiellement bénéfique sur le plan environnemental : elle pousse à la mutualisation (un même produit sert à plusieurs personnes) ainsi qu'à l'allongement de la durée de vie des produits. (Source : [Site Alternatives Economiques](#))

**ESG** : Ce sigle international est utilisé par la communauté financière pour désigner les critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) qui constituent généralement les trois piliers de l'analyse extra-financière. Ils sont pris en compte dans la gestion socialement responsable. (Source : [Site Novethic](#))

**ESS** : Le terme d'Économie Sociale et Solidaire regroupe un ensemble de structures qui reposent sur des valeurs et des principes communs : utilité sociale, coopération, ancrage local adapté aux nécessités de chaque territoire et de ses habitants. Leurs activités ne visent pas l'enrichissement personnel mais le partage et la solidarité pour une économie respectueuse de l'homme et de son environnement. L'ESS représente aujourd'hui près de 2,3 millions d'emplois, soit plus de 10% de l'emploi salarié en France, et plus de 100 000 nouveaux emplois chaque année. La loi ESS, présentée par le ministre Benoît Hamon et adoptée au Sénat en 2014, a reconnu les sociétés commerciales (SA, SARL, SAS...), comme faisant partie de l'ESS, dès lors qu'elles poursuivent un objectif "d'utilité sociale" et qu'elles remplissent un certain nombre de critères. (Source : [Site Labo de l'ESS](#))

**ESUS** : L'agrément Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale ou ESUS permet aux entreprises de l'économie sociale et solidaire de recevoir des aides et des financements, dont l'épargne salariale solidaire et les réductions fiscales. L'entreprise doit, entre autres, rechercher un but d'intérêt général ou d'utilité sociale, disposer d'une gouvernance démocratique qui associe les parties prenantes et réinvestir la majorité de ses bénéfices dans l'entreprise afin d'assurer sa pérennité et son développement. (Source : [Site Novethic](#))

**Marque employeur** : La marque employeur est une composante du marketing RH, elle a pour objectif de rendre attractive une entreprise pour ses salariés et potentiels employés. (Source : [Article Digital Recruiters](#))

**Panel de parties prenantes** : Les panels de parties prenantes d'entreprises réunissent des experts et des parties prenantes externes à l'entreprise et des décideurs de haut niveau en interne pour examiner les questions sociales et environnementales importantes pour la stratégie de l'entreprise. (Source : [Rapport Utopies "Critical friends" 2018](#))

**Parties prenantes** : Individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation. (Source : [Norme ISO 26 000](#))

**Principe de matérialité** : La matérialité recouvre tous les aspects économiques, environnementaux, sociaux et sociétaux qui sont susceptibles d'impacter la stratégie, le modèle d'affaire de l'entreprise ainsi que sa performance durable et d'impacter, de manière substantielle, ses parties prenantes, au premier rang desquelles les investisseurs, ainsi que sur l'appréciation qu'elles portent sur l'entreprise. (Source : [Livre blanc Tennaxia "Analyser une matrice de matérialité" 2018](#))

**Ratio d'équité** : La loi demande aux sociétés cotées de publier : "Pour le président du conseil d'administration, le directeur général et chaque directeur général délégué, les ratios entre le niveau de la rémunération de chacun de ces dirigeants et, d'une part, la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la société autres que les mandataires sociaux, d'autre part, la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de la société autres que les mandataires sociaux" au sein de leur rapport sur le gouvernement d'entreprise. (Source : [Ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées](#))

# PRÉSENTATION DES AUTEURS



## ORSE

L'ORSE, l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises est une organisation multi parties-prenantes qui accompagne les stratégies RSE des entreprises et qui est identifiée à l'international comme l'experte de référence de la RSE en France. Cette vision s'articule autour de trois missions :

- Anticiper et animer les dynamiques émergentes de la RSE ;
- Fédérer autour de la RSE toutes les fonctions dans les organisations et faire évoluer les membres vers un modèle d'entreprise durable en s'appuyant sur nos expertises ;
- Mettre à disposition des acteurs de la RSE des clés de compréhension, des outils et une analyse des bonnes pratiques en France, en Europe et à l'international.

[www.orse.org](http://www.orse.org) | [@ObsRSE](https://twitter.com/ObsRSE)

Ce guide a été réalisé par Mélanie Czepik, chargée de mission à l'ORSE, sous la direction d'Hélène Valade, présidente de l'ORSE et Géraldine Fort, déléguée générale de l'ORSE, ainsi que, pour le C3D, Agnès Weil, directrice développement durable du Club Med et Fabrice Bonnifet, président du C3D.

Ce travail n'aurait pas pu voir le jour sans l'appui de Marine Diers pour le C3D, Lydie Recorbet, chargée de mission à l'ORSE, très présente à nos côtés tout au long du projet, ainsi que Sophie Sidem et Marie Tual en stage à l'ORSE.

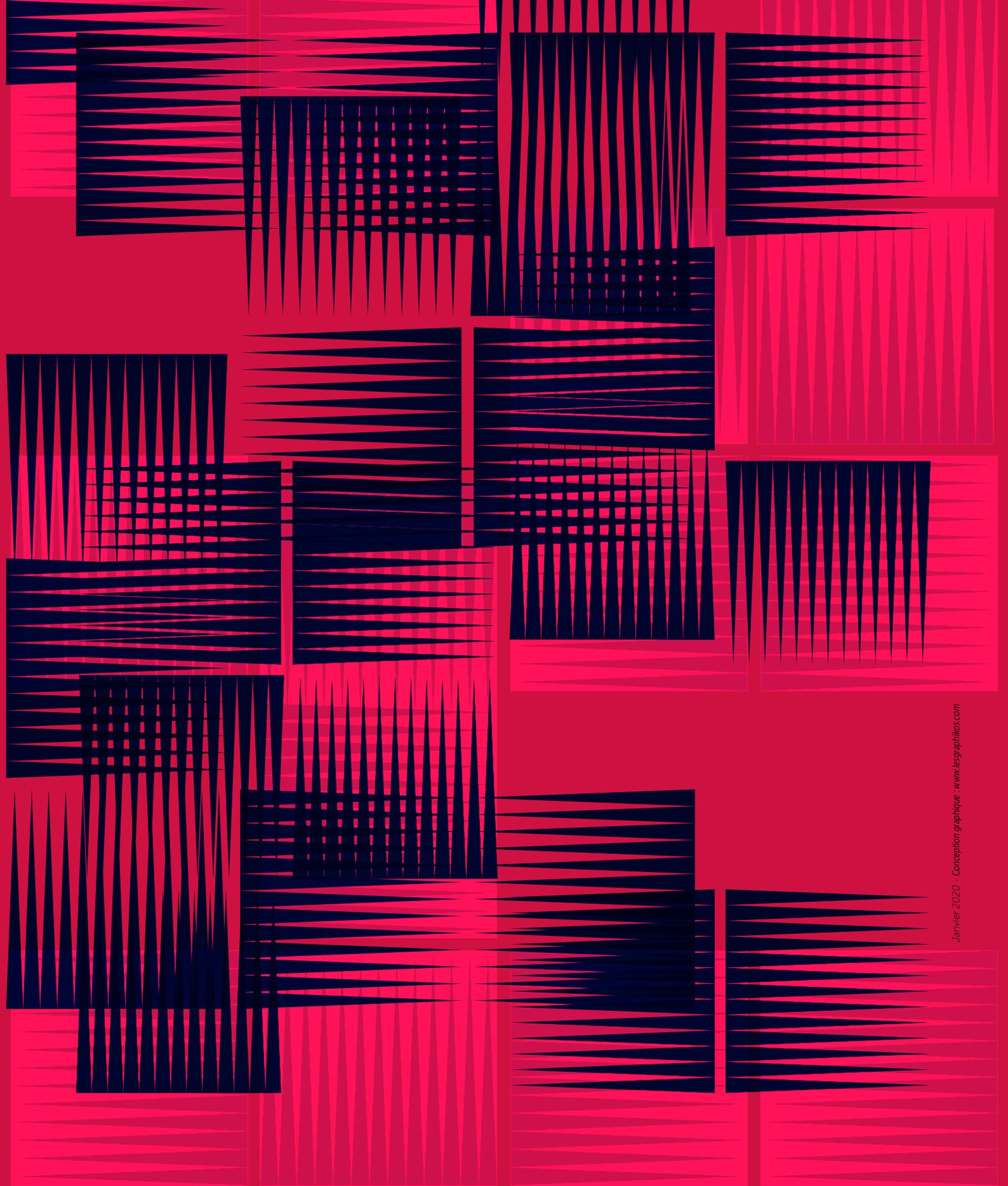
Enfin, nous remercions sincèrement tous les membres de nos organisations et les experts auditionnés de leur contribution et de leur soutien.

La conception graphique de ce guide a été réalisée par Céline Frébault pour [Les Graphikos](#).

## C3D

Créé en 2007, le Collège des Directeurs du Développement Durable (C3D) est une association de type loi 1901, réunissant plus de 150 responsables du développement durable et de la RSE d'entreprises et d'organisations privées et publiques. Le C3D fait aujourd'hui partie des acteurs majeurs en France à contribuer à la transformation sociétale et environnementale des entreprises. Les réflexions du C3D portent en particulier sur l'évolution des modèles économiques, la ville durable, le marketing responsable, la raison d'être...

[www.cddd.fr](http://www.cddd.fr) | [@c3\\_d](https://twitter.com/c3d) | LinkedIn et Facebook : Collège des Directeurs du Développement Durable (C3D)



Janvier 2020 - Conception graphique : [www.lesgraphiques.com](http://www.lesgraphiques.com)

