

# LOI PACTE & RAISON D'ÊTRE

ET SI ON PASSAIT À LA PRATIQUE ?



Observatoire  
de la responsabilité  
sociale  
des entreprises



## 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 :

- **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 décriptage de ce guide pour la présentation de "société à mission") constitue le cadre et le socle des activités.<sup>205</sup>

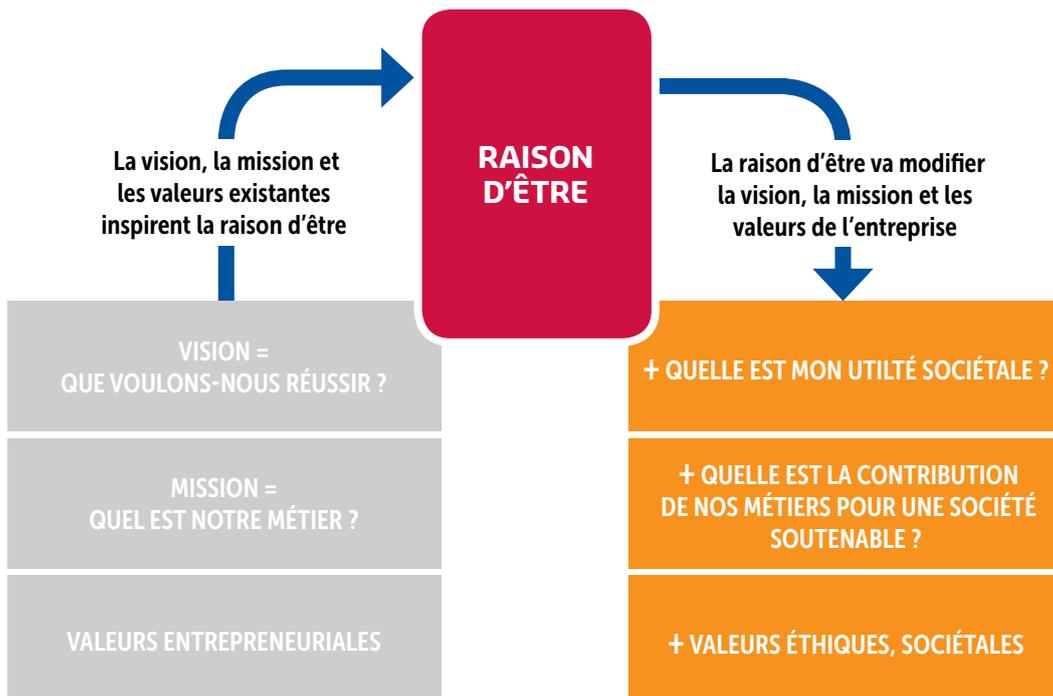
**Les valeurs** se réfèrent aux actions et comportements attendus par l'entreprise : elles constituent ainsi un guide qui donne du sens au travail collectif.<sup>206</sup>

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.**

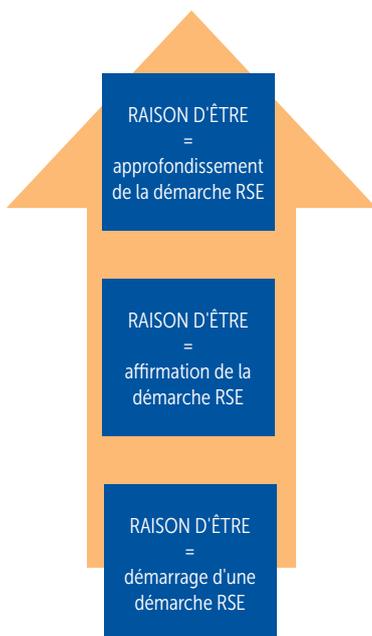
La vision, la mission et les valeurs de l'entreprise existantes nourriront la construction de la raison d'être sociétale – et, après l'avoir été définie, la raison d'être pourra modifier la vision, la mission et les valeurs de l'entreprise pour qu'elles soient alignées. Tout comme la marque, le slogan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

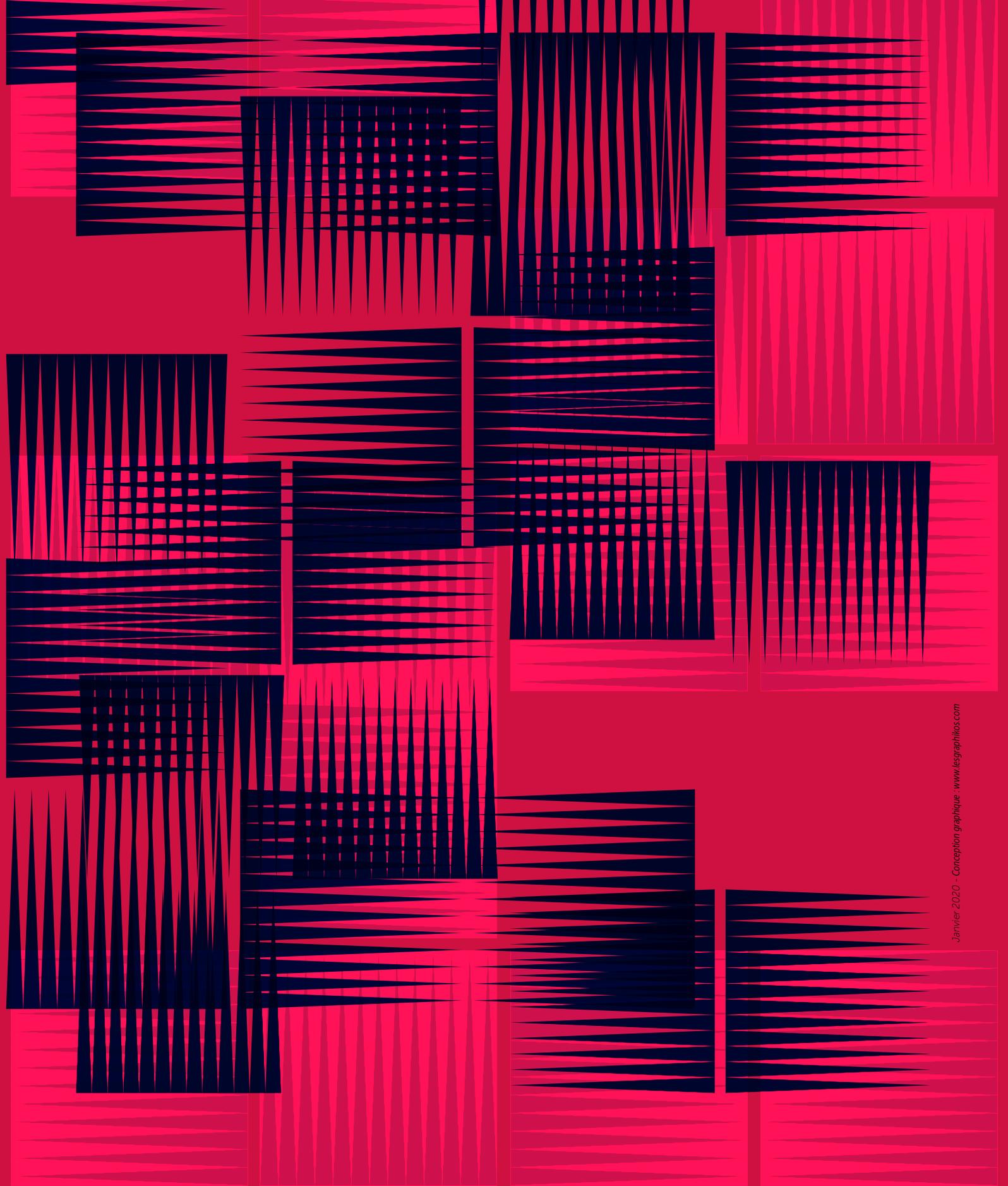
- 】 La déclinaison d'engagements pour mettre en œuvre concrètement la raison d'être ;
- 】 Une intégration dans la gouvernance : montrer que la raison d'être est suivie au plus haut niveau de l'entreprise mais également en impliquant les salariés (et éventuellement les parties prenantes externes) ;
-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

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](#)



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

