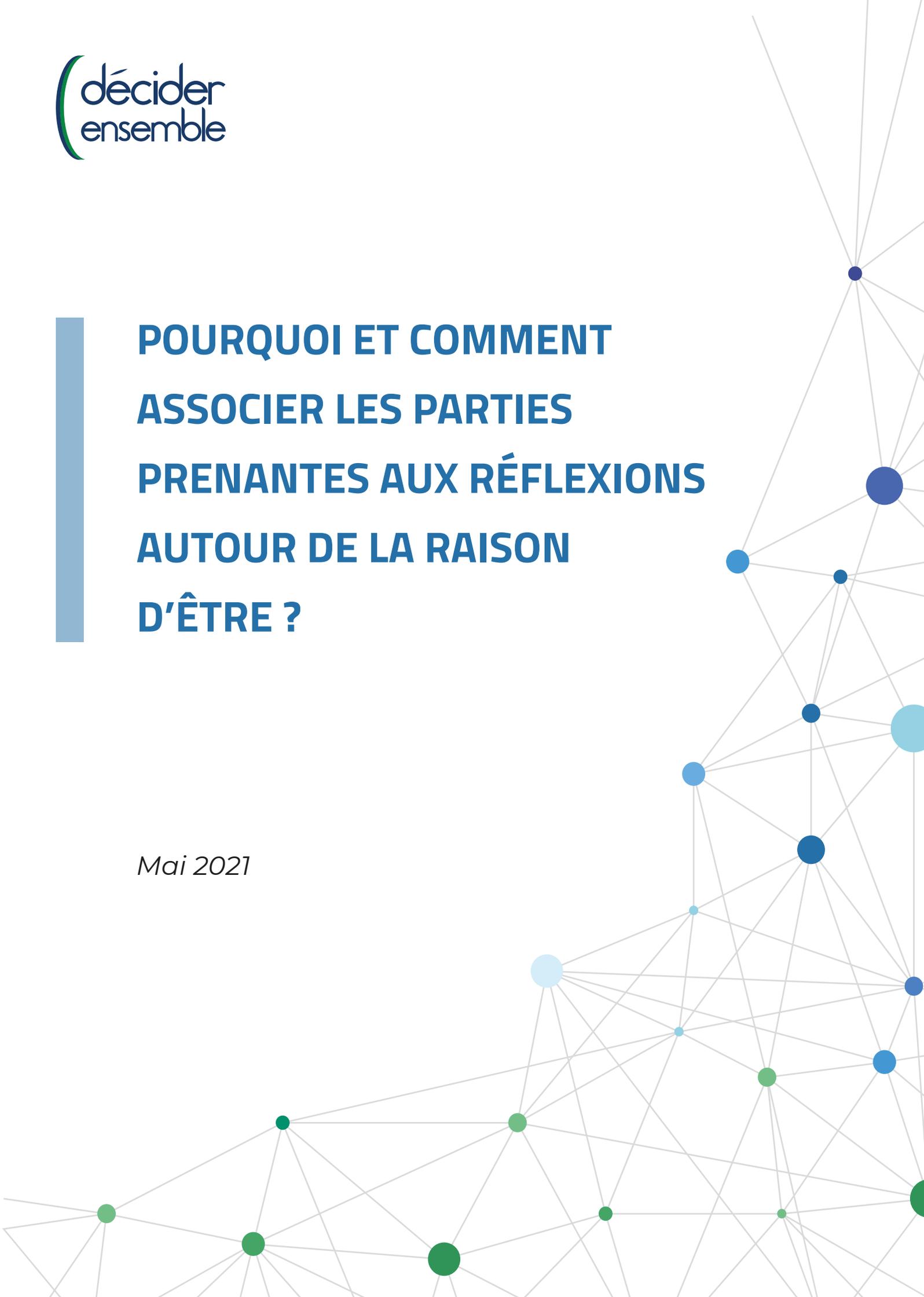




**POURQUOI ET COMMENT  
ASSOCIER LES PARTIES  
PRENANTES AUX RÉFLEXIONS  
AUTOUR DE LA RAISON  
D'ÊTRE ?**

*Mai 2021*



# INTRODUCTION

A la demande de ses adhérents « entreprises », Décider ensemble a lancé au printemps 2020 un groupe de travail ayant pour objectif un échange entre pairs sur le sujet de la raison d'être et l'association des parties prenantes. Les échanges se sont articulés autour des questions suivantes : comment et quelles parties prenantes associer, et avec quelles modalités de concertation, tant dans la phase de préparation et formulation de la raison d'être, que dans sa phase de déploiement et de sa vie dans la durée ?

Ce livrable est la synthèse des réflexions survenues au cours des cinq sessions de travail ayant réuni **les entreprises suivantes** :



Trois personnalités ont été reçues pendant cette période : **Jérôme SADDIER**, Vice-Président du Crédit Coopératif et Président d'ESS France, **Blanche SEGRESTIN**, chercheuse aux Mines ParisTech, Chaire Théorie de l'Entreprise, Modèles de Gouvernance et Création Collective et **Samantha RAGOT**, doctorante, CGS Mines ParisTech.

Ce livrable se concentre notamment sur **la manière d'associer les parties prenantes à la définition et à la mise en œuvre de la raison d'être**. Cette composante est essentielle : d'une part, car la co-construction avec les parties prenantes donne **une légitimité** au processus de réflexion et aux changements qui découleront de la définition de la raison d'être ; d'autre part, car le travail collectif permet à tous les acteurs de **s'approprier** cette nouvelle boussole qui doit trouver une traduction concrète dans les activités de l'entreprise.

**La raison d'être ne peut prendre tout son sens que si elle est comprise et voulue par l'ensemble des parties prenantes liées aux activités de l'entreprise.**

Qu'il s'agisse des salariés, des actionnaires, des fournisseurs, des prestataires, des associations représentatives du personnel, des clients, des territoires, ou d'autres acteurs, ce sont eux qui, dans leurs diverses activités liées à l'entreprise, contribueront à donner une tangibilité et un corps à la raison d'être.

# 1 GENÈSE DE LA RAISON D'ÊTRE

La « raison d'être » a été inscrite dans notre droit par **la loi PACTE, promulguée en France le 22 mai 2019.**

**Selon le premier paragraphe de l'exposé des motifs de la loi PACTE,** celle-ci « vise à relever un défi majeur, celui de la croissance des entreprises, à toute phase de leur développement, pour renouer avec l'esprit de conquête économique. Cela passe notamment par une transformation du modèle d'entreprise français pour l'adapter aux réalités du 21e siècle. »

Au-delà des outils techniques pour faciliter « cet esprit de conquête économique » et adapter « le modèle de l'entreprise française aux réalités du 21e siècle », la loi PACTE introduit également une **nouvelle philosophie de l'entreprise**. Comme le ministre de l'Économie Bruno Le Maire l'a déclaré, « aucune entreprise ne peut plus envisager son succès et son profit sans considérer les impacts sociaux de son activité (...) Il doit avoir une ambition bien plus vaste : participer à la transformation de la société et à l'amélioration de la vie quotidienne de chacun ».

C'est cette ambition et ce changement de philosophie dans le rôle et la finalité de l'entreprise qui sont visés par **l'article 61 de la loi PACTE**. Cet article vient consacrer **la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux** par les entreprises et introduit la possibilité pour elles de **définir leur raison d'être**, d'exister dans la société. Il s'agit aussi de reconnaître en droit un état de fait, conséquence de l'évolution historique de l'entreprise : elle est bien plus qu'une association d'investisseurs qui œuvrent à leur intérêt commun, l'entreprise comme entité joue un rôle essentiel au sein de la société et sur l'environnement (voir point b.) qui doit être reconnu.

## A. QUE DIT LA LOI PACTE ?

**L'article 169** (modifications du Code civil) et **l'article 176** (modifications du Code de commerce) de la loi PACTE amènent des changements de grande importance relatifs à la définition de l'entreprise et de sa finalité.

Les précisions introduites dans le Code Civil sont les suivantes :

**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 »

**Article 1835 du Code civil** : « les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité »

La loi PACTE ajoute également **trois nouveaux articles dans le Code du commerce** (L210-10, L210-11, L210-12) introduisant la qualité de « société à mission ».

**LES ENJEUX SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX.** Il est donc demandé à l'ensemble des entreprises françaises de prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux liés à leur activité. Les premiers concernés par cet article sont les conseils d'administration et les directoires qui devront prendre en compte ces enjeux dans leurs décisions.

**LA RAISON D'ÊTRE.** Les entreprises qui le souhaitent peuvent aller plus loin en précisant dans leurs statuts une raison d'être, véritable boussole autour de laquelle l'entreprise devra articuler sa stratégie et son activité.

**LA SOCIÉTÉ À MISSION.** La société à mission, telle que définie par la loi, constitue un stade encore plus avancé que la définition d'une raison d'être. En effet, la qualité de société à mission implique de se doter d'objectifs sociaux et environnementaux précis inscrits dans les statuts, de mettre en place un comité de mission, de faire vérifier l'exécution de ces objectifs par un organisme tiers indépendant et de déclarer sa qualité de société à mission au greffier du tribunal de commerce.

## B. DES ENTREPRISES TRANSFORMATRICES DU MONDE

L'introduction de la raison d'être et de la qualité d'entreprise à mission représente l'aboutissement d'**une réflexion partagée par divers acteurs**, économiques et politiques, depuis de nombreuses années sur le rôle de l'entreprise dans la société et sa finalité : celle-ci ne peut être réductible à son seul profit. L'entreprise est ainsi également reconnue dans **son activité transformatrice du monde**, et est **responsable** de celle-ci<sup>1</sup>.

Cette responsabilité implique donc **une série de droits** – participer pleinement à la transformation de notre société par l'innovation et le développement – **et de devoirs** – veiller à son impact social et environnemental sur le monde – pour l'entreprise, comme cela est le cas pour tout citoyen.

La raison d'être se présente donc comme une occasion de **penser un nouvel équilibre entre la composante lucrative de l'entreprise et son rôle social et environnemental**. Elle représente de surcroît une opportunité de développer avec l'ensemble des parties prenantes une **vision de long terme**, au sein de laquelle l'ensemble des discussions autour du calcul des coûts et de la rentabilité devront trouver leur juste place au regard de la finalité de l'entreprise, de son impact social et environnemental. Ce renouveau de la définition de l'entreprise est d'autant plus important qu'il s'inscrit dans la loi.

<sup>1</sup> Voir les travaux de Blanche Segrestin, Mines Paris Tech, Chaire Théorie de l'Entreprise, Modèles de Gouvernance et Création Collective, à ce sujet

Une fois ce cadre posé, sa traduction dans les faits implique une importante réflexion de fond concernant la définition de la raison d'être et des missions de l'entreprise, et d'éventuels changements dans sa gouvernance pour que cette raison d'être et ces missions se concrétisent.

## LE GROUPE DE TRAVAIL « RAISON D'ÊTRE ET PARTIES PRENANTES »

C'est autour de cette interrogation sur les modalités de définition de la raison d'être et d'association des parties prenantes qu'est né ce groupe de travail composé de différentes entreprises et animé par Décider ensemble. Il est à noter que les entreprises faisant partie de ce groupe de travail sont pour **la plupart des entreprises exerçant des missions de service public** (par exemple, garantir l'acheminement de gaz naturel sur le territoire national pour GRTgaz, ou garantir l'équilibre production-consommation pour RTE). Ces entreprises disposaient donc déjà d'un rôle particulier dans la société avec des droits et des obligations envers les citoyens et l'État, qui sont à reconsidérer aujourd'hui au regard de l'évolution de leur contexte sociétal et stratégique, notamment dans le cadre offert par une réflexion autour de leur raison d'être.



# 2 POURQUOI ASSOCIER LES PARTIES PRENANTES À LA DÉFINITION DE SA RAISON D'ÊTRE ?

## A. DÉFINITION DE LA RAISON D'ÊTRE

En quelques mots, la raison d'être est **une expression de l'utilité sociale de l'entreprise** et agit comme **une boussole dans l'articulation de la stratégie et de l'activité** de l'entreprise au regard de son utilité sociale. Cette utilité sociale peut se définir au regard d'indicateurs concrets, à l'image des Objectifs de Développement Durable (ODD) qui ont vocation à devenir un référentiel universel. L'**Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE)** et le **Collège des Directeurs du Développement Durable (C3D)** ont publié, en janvier 2020, un guide « Loi PACTE & Raison d'être. Et si on passait à la pratique »<sup>2</sup> qui définit également **quatre principes incontournables** de mise en pratique de la raison d'être.

« Elle 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 ou produit 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 le modèle d'affaires de l'entreprise, de ce qu'elle produit ou propose, à comment elle le produit, avec qui, avec quelle répartition des bénéfices. »

Ces critères permettent de donner un cadre de travail aux débats autour de la définition d'une raison d'être. En revanche, ces discussions ne peuvent faire l'économie d'une réflexion sur la finalité de la démarche. Lors des phases de concertation, la question suivante est souvent posée : « pourquoi notre entreprise se doterait-elle d'une raison d'être ? » Cette question n'est pas anodine, elle pointe tout l'intérêt d'une démarche participative. Elle offre ainsi une opportunité à saisir pour réfléchir avec hauteur sur les enjeux internes et les attentes de l'ensemble des parties prenantes.

<sup>2</sup> Guide ORSE – C3D « Loi Pacte & Raison d'être. Si on passait à la pratique », janvier 2020 [URL : <https://www.orse.org/nos-travaux/guide-orse-c3d-loi-pacte-raison-detre-et-si-on-passait-a-la-pratique>]

## B. POURQUOI SE DOTER D'UNE RAISON D'ÊTRE ET POURQUOI ASSOCIER LES PARTIES PRENANTES À CETTE RÉFLEXION ?

**UN CHANGEMENT INCONTOURNABLE.** Bien que la raison d'être ne soit pas une obligation légale, celle-ci va devenir un sujet incontournable dans les prochaines années. Les enjeux environnementaux et sociaux sont en effet devenus centraux, en témoignent de nombreuses études.

**France Stratégie** a, par exemple, publié une étude<sup>3</sup> en 2016 montrant le lien positif entre déploiement de pratiques RSE et performance des entreprises.

Une étude<sup>4</sup> de **la Financière de l'Échiquier** de 2019 démontre que la prise en compte des critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) favorise la performance des portefeuilles d'Investissement Socialement Responsable dans la durée.

Une autre étude<sup>5</sup> – réalisée par **Boston Consulting Group/Conférence des Grandes écoles/Ipsos** en janvier 2020 - s'intéressant à l'attractivité des entreprises montre que 6 jeunes sur 10 sont prêts à refuser un poste dans une entreprise qui manque d'engagement, et bien que 82% des interrogés pensent que les entreprises sont plus engagées qu'il y a 10 ans, 62% considèrent qu'elles agissent par opportunisme et non par conviction.

Afin de rester attractive et de répondre aux exigences de performance et d'attractivité, l'entreprise a donc tout intérêt à prendre en compte ces attentes dans son activité. De plus, contrairement à la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux, qui constitue aujourd'hui une obligation légale, la définition d'une raison d'être repose quant à elle exclusivement sur le **volontariat**. Ainsi elle porte en elle **un formidable levier de différenciation** pour l'entreprise, élément essentiel tant pour son attractivité que pour sa compétitivité.

**UNE VISION À LONG TERME.** Par ailleurs, la raison d'être permet d'engager une vision à long terme du projet de l'entreprise et d'**assurer la pérennité de son activité**, face aux logiques court-termistes. Alors que l'entreprise se définit par sa capacité à innover, à développer de nouveaux savoir-faire, à se projeter, la rentabilité à tout prix, dont le seul

<sup>3</sup> France Stratégie, Université Paris-Ouest Nanterre et École polytechnique. « Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité. Évaluation et approche stratégique », janvier 2016 [URL : [https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs\\_etude\\_rse\\_finale.pdf](https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs_etude_rse_finale.pdf)]

<sup>4</sup> La Financière de l'Échiquier. « ISR & Performance », 2019 [URL : [https://d3pa6e3bj2gnh2.cloudfront.net/wp-content/uploads/2019/02/21100311/Etude-ISR\\_2019\\_DV\\_WEB.pdf](https://d3pa6e3bj2gnh2.cloudfront.net/wp-content/uploads/2019/02/21100311/Etude-ISR_2019_DV_WEB.pdf)]

<sup>5</sup> <https://www.bcg.com/fr-fr/press/20jan2020-talents-what-they-expect-from-their-jobs>

intérêt est la maximisation de l'utilité actionnariale, freine une projection sur le temps long. C'est dans cette perspective que la raison d'être constitue un changement de paradigme majeur pour l'entreprise, lui permettant de **retrouver toute sa puissance transformatrice** et de s'inscrire dans le temps long. Mais pour que cela fonctionne sur le long terme, il est nécessaire de **générer l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes** (les collaborateurs, les actionnaires, qui votent l'inscription de la raison d'être dans les statuts, les parties prenantes externes, etc.) au processus. C'est **un nouveau « Pacte »** avec l'ensemble des acteurs qui doit s'établir, être compris et accepté par tous.

**RÉINVENTER SON OBJET SOCIAL...** Enfin, pour les entreprises (comme celles membres du groupe de travail de Décider ensemble) qui se sont vu confier des missions de service public (très encadrées et techniques), la loi PACTE offre l'opportunité de se réinventer. Notamment quand pour certaines, leur objet social est devenu ou a vocation à devenir obsolète, la raison d'être est l'opportunité de **réinventer et remettre en perspective l'objet social en le connectant à des enjeux sociaux et environnementaux de long terme**. Cette transformation, pour être ensuite opérante, doit se faire avec l'ensemble des parties prenantes et recueillir l'adhésion des actionnaires. Associer les parties prenantes au renouveau de l'objet social de l'entreprise permet ainsi de remobiliser les collaborateurs et de donner un nouveau souffle à la dynamique interne de l'entreprise.

**... AVEC LES PARTIES PRENANTES.** L'association des parties prenantes à la définition de la raison d'être permet non seulement de **renforcer les liens** avec l'ensemble des acteurs et de **conforter une relation de confiance**, mais également de se projeter vers une raison d'être ambitieuse, à la hauteur des enjeux et remportant une adhésion maximale. Cette adhésion est **indispensable** si l'on veut réussir le déploiement de cette raison d'être à l'ensemble des activités d'une entreprise.

# 3 COMMENT DÉFINIR UNE RAISON D'ÊTRE ET ASSOCIER LES PARTIES PRENANTES ?

Comme nous l'avons vu dans le paragraphe précédent, **associer les parties prenantes à la définition d'une raison d'être est un élément clé de réussite sur le moyen et long terme**. Il est à noter qu'il n'existe sans doute pas une unique bonne méthode pour définir sa raison d'être et associer les parties prenantes. Les méthodologies employées par les entreprises du groupe de travail ont été très diverses.

Nous vous proposons ici **différents exemples de méthodologie**. Elles s'inscrivent toutes dans **le temps long** (de 8 à 18 mois).

## EXEMPLE 1. UNE CONCERTATION QUI S'ÉLARGIT AU FUR ET À MESURE DE LA RÉFLEXION

Certaines entreprises ont fait le choix de **s'appuyer sur l'intelligence collective interne**, ainsi que sur **un panel de parties prenantes** ou un conseil des parties prenantes (généralement composé de personnalités représentatives de la société civile : ONG, chercheurs, institutions et associations représentatives, etc.) dans un premier temps, et une **concertation plus large** dans un second temps.

**Différentes étapes** peuvent être identifiées, inscrites dans le temps long (environ 18 mois pour arriver au bout du processus) :

- Des réflexions d'abord au sein du **Comex** (notamment juridiques et autour des enjeux de transformation et de RSE), des échanges bilatéraux avec les **administrateurs** et les **instances représentatives du personnel**.
- Une **concertation élargie**, en utilisant des méthodes d'animation d'**intelligence collective**, avec des séminaires managers, des séminaires collaborateurs et le Conseil des Parties Prenantes (dont la mission est d'éclairer la direction sur des enjeux extra-financiers). Les discussions se sont organisées autour de séminaires ou au travers de réunions en petits groupes et d'échanges bilatéraux.
- À l'issue de ces échanges, le Comex a produit **3 propositions de raison d'être** nuancées et un **projet de manifeste** – matérialisant une série d'engagements de nature à concrétiser cette raison d'être.
- Une **nouvelle phase de concertation** à partir de ces 3 propositions s'est alors ouverte avec **les parties prenantes internes** (dont les représentants des salariés) et **externes** (territoires, société civile, clients, fournisseurs, institutionnels etc.).

■ La **définition finale est approuvée par le Comex**, le **CA** puis inscrite dans les statuts en **AGE**. La raison d'être s'accompagne d'un **manifeste** qui en précise les engagements, afin d'en **faciliter l'interprétation** et la façon dont elle inspirera la stratégie et les actions.

Le processus de définition de la raison d'être est donc ici itératif avec plusieurs allers-retours entre parties prenantes et instances décisionnaires. Le temps nécessaire a été pris pour assurer la maturation, le dialogue et au final la convergence des parties prenantes, afin de créer une adhésion favorable pour la mise en œuvre. Cette démarche qualitative n'associe cependant pas l'ensemble des collaborateurs et des parties prenantes. Elle nécessite donc une phase de communication et de mise en partage permettant une appropriation notamment de l'ensemble des salariés. Un nouveau projet d'entreprise ou une nouvelle politique RSE peuvent alors être créés afin de démontrer la concrétisation de cette raison d'être dans la stratégie et l'action de l'entreprise.

## EXEMPLE 2. UNE CONCERTATION QUI ENGLOBE TOUTES LES PARTIES PRENANTES EN ALLIANT NUMÉRIQUE ET ENTRETIENS QUALITATIFS

D'autres ont fait le choix d'une **large concertation** d'entrée de jeu, notamment via des **outils numériques** (outils de sondage mais également plateforme participative) pour interroger l'ensemble des salariés, faire émerger des consensus et définir les visions négatives et positives partagées sur l'entreprise et ses activités. Ce travail quantitatif est **afiné par des entretiens** menés auprès de représentants des parties prenantes. À l'issue de ces concertations, **le COMEX a tranché** sur la définition finale à la suite de plusieurs ateliers.

Le choix est donc ici de mener une concertation la plus large possible (même au-delà des parties prenantes habituelles) dès le départ autour d'entretiens qualitatifs et de consultations numériques.

## EXEMPLE 3. UTILISER LES OUTILS DE CONCERTATION DÉJÀ À DISPOSITION DANS L'ENTREPRISE POUR TRAVAILLER SUR LA RAISON D'ÊTRE

Certaines entreprises se sont appuyées sur **des dispositifs de concertation et d'intelligence collective déjà existants** pour mener la réflexion autour de la définition de la raison d'être :

- Un **dialogue permanent avec les salariés** via des « dialogueurs », salariés déjà identifiés et engagés dans des démarches de concertation (via des ateliers, des échanges spontanés, etc.). L'ensemble des échanges sont versés sur **une plateforme numérique** mise en place depuis 2018.
- Une **réunion avec les managers du groupe** est organisée pour faire réagir aux propositions des salariés.
- Des **outils d'intelligence artificielle** ont été mobilisés pour traiter les occurrences et un comité de lecture ainsi que la R&D ont réalisé une **analyse sémantique** des différentes propositions. L'entreprise bénéficiait en amont d'une R&D forte avec des ressources en interne en IA.
- Tenue d'**une semaine d'approfondissement sur 3 sites avec 100 salariés** à chaque fois pour synthétiser les enseignements et faire quelques propositions de définition au COMEX.
- **Réunions du COMEX** pour **arrêter le choix** de la raison d'être et **débats avec les salariés** pour répondre aux questions et expliquer les choix finaux.
- La **décision finale est validée par le CA et l'AG** pour inscription de la raison d'être dans les statuts.

**Le choix de s'appuyer sur des dispositifs existants permet de simplifier la démarche et de la mettre en place rapidement. 9 mois ont été nécessaires pour définir une raison d'être dans cet exemple. Cependant, il est important qu'une réflexion en amont se tienne sur la pertinence des dispositifs existants au regard des objectifs poursuivis.**

France Stratégie a publié en septembre 2020 le premier rapport du Comité de suivi et d'évaluation de la loi PACTE<sup>6</sup> qui propose un tableau des entreprises ayant adopté une raison d'être, les raisons d'être et le processus d'élaboration (P. 78 à 92).

<sup>6</sup> <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2020-rapport-impacte-annexes-septembre.pdf>

# LES PRINCIPAUX DÉFIS À LA CO-CONSTRUCTION D'UNE RAISON D'ÊTRE AVEC SES PARTIES PRENANTES

**LES 4 GRANDS DÉFIS.** Une entreprise qui décide de définir sa raison d'être fait face à des enjeux importants : elle doit aboutir à une définition incitant la transformation, évitant le consensus mou, tout en restant « connectée » à la réalité. De plus, l'ensemble des parties prenantes internes et externes doit pouvoir s'approprier cette définition.

**1** Un enjeu soulevé par la définition de la raison d'être est de savoir si celle-ci engage une projection déterminant le futur de l'entreprise, ou si elle s'articule avant tout autour d'un savoir-être et savoir-faire déjà construits de l'entreprise.

La réponse à cette interrogation se trouve au croisement de ces deux piliers. La raison d'être doit s'ancrer sur un savoir-faire de l'entreprise, sur son histoire, son identité, tout en permettant un renouveau de son activité en considérant les enjeux environnementaux et sociaux actuels et à venir.

**2** Un autre défi est celui de la formulation de la raison d'être qui peut constituer un passage compliqué.

Comment traduire en une phrase courte et mémorable l'ensemble des notions clés à embarquer ? Comment donner à l'ensemble des parties prenantes le sentiment d'avoir été entendu ? Comment dire aux participants que l'ensemble de la production collective irrigue la réflexion ? Dans certains cas, les salariés ont pu se dire déçus du résultat de la concertation et de la définition choisie, ce qui peut ensuite entraver le déploiement de la raison d'être et son appropriation par l'ensemble des acteurs. Un véritable travail de pédagogie doit être mené en amont et pendant les consultations pour expliquer ce que recouvre la raison d'être : elle cherche à définir le « pourquoi » de l'existence de l'entreprise, et non ce qu'elle fait ou comment elle le fait.

**3** Une autre question sous-jacente est la forme que doit prendre cette raison d'être.

Doit-elle être une phrase courte, facile à retenir au risque de tomber dans l'exercice de communication et de naming ? Ou au contraire, la raison d'être doit-elle être développée ? Une option est d'adopter un préambule et une mise en contexte de cette raison d'être ou un manifeste qui permet d'explicitier une raison d'être courte et mémorable par l'ensemble des salariés et des parties prenantes. Le recours à un document venant expliciter la raison d'être peut également permettre de bien définir les mots utilisés et de montrer que les différentes sensibilités des parties prenantes ont bien été prises en compte.

4 Enfin, si la définition d'une raison d'être peut présenter pour certaines entreprises l'opportunité de se redéfinir, d'impulser de nouvelles dynamiques voire de survivre, **il est essentiel de mener une démarche sincère qui s'incarnera dans les décisions et les activités de l'entreprise sur le court, moyen et long terme.**

Il n'y a rien de pire pour l'image que d'afficher des ambitions et des engagements qui ne seront jamais mis en œuvre (poids des réseaux sociaux, des consommateurs, etc.). Cette exigence de sincérité signifie que la raison d'être doit chapeauter et s'incarner dans une stratégie de transformation globale. C'est pour cette raison qu'elle doit se traduire dans la stratégie et le projet d'entreprise, tout comme dans la politique RSE, jusque dans les décisions du quotidien (ex : décision d'investissement).

**LES ENJEUX OPÉRATIONNELS.** Pour relever ces défis, la concertation avec les parties prenantes doit s'inscrire dans le temps long, on ne construit pas une raison d'être en un ou deux mois. Elle doit également faire face à des **contraintes d'ordre opérationnel** :

1 Pour certaines entreprises il a fallu impliquer **des parties prenantes éloignées géographiquement**, y compris des salariés pour des entreprises présentes à l'international.

2 Concernant les salariés, l'enjeu est de **mobiliser le plus grand nombre** en **expliquant** le processus de concertation mis en place, en les **encourageant** à contribuer et en **revenant vers eux** pour expliquer comment leurs propositions ont été prises en compte dans la décision finale. Dans certaines entreprises, la sous-représentation de certaines catégories de salariés a fait l'objet d'une attention particulière et d'un travail spécifique pour leur faire prendre la parole.

3 Un autre enjeu est celui de **la cohérence des raisons d'être entre une société mère et ses filiales**. La question se posera de manière différente en fonction des groupes mais il paraît nécessaire de la poser.

4 Enfin, un dernier enjeu opérationnel autour de la construction de la raison d'être reste, bien sûr, **le choix de la méthodologie et des outils** pour réaliser la concertation. Miser sur la quantité de contributions ne garantit pas nécessairement une co-construction ou une réflexion constructive. Inversement, ne miser que sur des panels représentatifs par une méthodologie plus qualitative limite l'appropriation de la problématique de la raison d'être par l'ensemble des acteurs et parties prenantes de l'entreprise. Il s'agit donc de **trouver un équilibre entre quantité des contributions et qualité des échanges** entre les parties prenantes afin de construire une raison d'être robuste. Cet équilibre est finalement sans doute spécifique à chaque entreprise en fonction de son secteur d'activités, de sa taille et de son business model.

## QUELQUES PRÉCONISATIONS POUR BIEN CONSTRUIRE SA RAISON D'ÊTRE AVEC SES PARTIES PRENANTES

**PRÉCONISATION 1 :** Il n'existe pas une méthode unique pour construire sa raison d'être avec ses parties prenantes. Chaque entreprise doit mener une démarche empirique en fonction de son écosystème et ne pas avoir peur d'infléchir sa méthode en cours de parcours si besoin. Cependant quelques règles de base pour mener à bien une démarche de concertation doivent s'appliquer (préconisations 2, 3, 4 et 5).

**PRÉCONISATION 2 :** En amont de la démarche, bien définir les enjeux et le « pourquoi » de la définition de la raison d'être. Dès cette étape, l'association des parties prenantes peut s'avérer utile pour définir leurs attentes.

**PRÉCONISATION 3 :** Dans la phase amont, identifier les différentes parties prenantes internes (collaborateurs, représentants du personnel, etc.) et les parties prenantes externes (territoires, fournisseurs, clients, autorités régulatrices, etc.) ainsi que le degré d'adhésion requis pour chacune à la définition finale de la raison d'être.

**PRÉCONISATION 4 :** Être clair sur la nature du projet, son cadre et ses objectifs ainsi que sur la méthode et les outils utilisés pour concerter mais également sur la latitude laissée aux différentes parties prenantes pour intervenir.

**PRÉCONISATION 5 :** Une reddition des comptes indispensable : les décisionnaires doivent au bout du processus revenir vers l'ensemble des parties prenantes pour expliquer leur choix et comment les différentes contributions ont été prises en compte et traitées.

**PRÉCONISATION 6 :** Pour les entreprises faisant le choix d'une raison d'être courte et mémorable, il peut être utile de la préciser et de bien définir les termes utilisés dans un préambule ou un manifeste.

**PRÉCONISATION 7 :** Penser l'articulation entre les réflexions liées à la définition d'une raison d'être, au projet d'entreprise et au projet RSE.

**PRÉCONISATION 8 :** Convaincre de la sincérité de la démarche en donnant des gages sur sa mise en œuvre et son incarnation dans les activités et décisions de l'entreprise.

**PRÉCONISATION 9 :** Prévoir des modalités d'association des parties prenantes au suivi de la mise en œuvre de la raison d'être.

# 5 DÉPLOYER SA RAISON D'ÊTRE

Une fois la raison d'être définie, l'enjeu de son déploiement et de son appropriation par tous les métiers et salariés de l'entreprise est primordial. Si l'expérience et le recul manquent encore aujourd'hui, de premières orientations se dégagent de la réflexion. La raison d'être doit servir de cadre pour les démarches stratégiques de l'entreprise et donc s'incarner dans des décisions. Il s'agit ici de se poser la question : **comment faire vivre cette raison d'être ?**

Le déploiement de celle-ci doit revêtir l'aspect d'**une aventure collective**, embarquant salariés et dirigeants afin de permettre **une appropriation commune**, tant des enjeux de la raison d'être que des manières de la réaliser et de la concrétiser au quotidien. Elle doit être **intégrée dans l'ensemble des budgets et projets d'investissement**. Certaines entreprises ont également fait le choix d'intégrer au bonus de leurs dirigeants des indicateurs de performance (financiers et extra-financiers) découlant de la raison d'être.

La question du **suivi** et de **l'évaluation** est également importante : comment juger de la prise en compte de la raison d'être dans les activités et investissements des entreprises ? Et qui doit le faire ? La mise en place **d'indicateurs de qualité et de performance** est alors indispensable (objectifs, KPI, lien avec la politique RSE et le reporting intégré, suivi de la satisfaction et de la perception des parties prenantes).

## LA RAISON D'ÊTRE, 3 GRANDES ÉTAPES.



Sur **la question du « qui ? »**, la majorité des entreprises misent sur un suivi par leurs instances de gouvernance. Certaines s'appuient également sur un « Comité des parties prenantes » composé de personnalités représentatives de la société civile mais celui-ci a dans la majorité des cas un rôle de conseil et ses avis ne s'imposent pas ensuite aux dirigeants de l'entreprise. Il entraîne également un traitement à part des questions extra-financières : seront-elles vraiment prises en compte lors des décisions stratégiques ? Une solution pourrait être de faire entrer **aux côtés des actionnaires et des représentants des salariés, des administrateurs indépendants représentant l'intérêt général**.

Au-delà du suivi, se pose aussi la question d'un ou plusieurs « **animateurs** » et « **sponsors** » de la raison d'être au sein de l'entreprise. Cette mission pourrait faire l'objet d'une création de poste ou d'une mission de « **Responsable Raison d'être** » rattachée aux instances décisionnaires de l'entreprise, ou être confiée au responsable RSE, par exemple. Dans ce dernier cas, il faudra être vigilant à ce que la raison d'être ne se confonde pas avec la politique RSE de l'entreprise.

En tout état de cause, mettre en place des **engagements** venant concrétiser la mise en œuvre de la raison d'être (dans les plans d'action RSE, la description du modèle d'affaires, dans un projet d'entreprise), **d'indicateurs de performances**, ainsi que prévoir des **modalités d'association des parties prenantes** ainsi que de **vérification de la sincérité** des démarches mises en œuvre (à l'occasion de l'audit annuel de DPEF par exemple), sont autant de démarches qui s'inspirent de l'entreprise à mission/prépare une éventuelle évolution vers l'EaM.

## DÉPLOYER SA RAISON D'ÊTRE, UN EXEMPLE DE STRATÉGIE

Voici un exemple de stratégie mise en place par une entreprise pour déployer sa raison d'être à l'ensemble de ses métiers, de ses filiales et de ses projets.

Organisation d'un **tour des CODIR** pour les faire travailler sur les différents thèmes définis comme prioritaires par la raison d'être de l'entreprise (ex : protection de la planète, développement, etc.). Chaque Codir est encouragé à définir ce que veut dire pour sa direction les objectifs fixés par la raison d'être.

L'objectif est de **construire pour chaque filiale et chaque métier un argumentaire** expliquant pourquoi et comment les projets menés répondent à la raison d'être ou cherchent progressivement à y répondre. Cela nécessitera pour certains projets d'évoluer pour répondre à ces nouvelles exigences.

Un **appui spécifique peut être engagé sur chaque projet** pour faciliter l'appropriation des équipes projet et co-construire l'argumentaire et les explications précises qui permettent d'avoir un langage commun.

La raison d'être est **prévue dans les budgets** de toutes les entités **et dans les bonus** des dirigeants. Elle fait également l'objet d'un challenge à l'occasion de tous les investissements.

Un travail est mené pour **mettre en place 16 objectifs qualitatifs** et quantitatifs découlant de la raison d'être avec un reporting annuel.

# 6 EN GUISE DE CONCLUSION

Définir une raison d'être est une **opportunité** pour les entreprises souhaitant enclencher un mouvement de transition et de transformation. Mais le processus ne pourra aboutir que si la raison d'être est **adoptée et intégrée par l'ensemble des parties prenantes** et **s'inscrit dans l'ensemble des décisions stratégiques**. L'adoption d'une raison d'être peut-être **une étape intermédiaire avant d'aller vers la transformation en société à mission**. Rappelons que le passage à une « société à mission » implique de se doter d'objectifs sociaux et environnementaux, de mettre en place un comité de mission et de faire vérifier l'exécution de ces objectifs par un organisme tiers indépendant.

Les **réflexions menées par le groupe de travail de Décider ensemble vont se poursuivre**, notamment sur la question du **déploiement** de la raison d'être et sa **ré-interrogation** au bout de quelque temps pour la faire évoluer en fonction des évolutions du contexte. **Ce livrable n'est qu'une étape**. Il a pour vocation de fournir quelques lignes directrices aux entreprises souhaitant se lancer dans la définition de leur raison d'être afin qu'elles associent au mieux leurs parties prenantes à cet exercice. Ce sujet encore récent a, bien entendu, vocation à être approfondi et étudié sur le moyen terme avec plus de recul qu'aujourd'hui.

Il ouvre de nombreuses réflexions concernant la gouvernance et la démocratie en entreprise : **la raison d'être va-t-elle impulser un mouvement de plus grande participation des salariés et des parties prenantes dans l'entreprise ? Les instances représentatives du personnel sont-elles suffisantes ? Qu'est-ce qu'un « bon » Conseil des Parties Prenantes ?** Des questions qui pourront faire l'objet de travaux ultérieurs de Décider ensemble.