

# Annexes

## Annexe 1 : étude quantitative : objectifs et résultats

Nous avons engagé une étude économétrique sur les entreprises du SBF 120 afin d'explorer si les relations mises en évidence par ailleurs et exposées dans la partie précédente étaient présentes pour le cas des entreprises françaises. Pour ce faire, nous avons croisé les données de plusieurs sources, notamment les données d'Ethics & Board sur la composition des conseils d'administration et autres comités de ces entreprises et des données de performance environnementale et sociale tirées d'autres sources.

Plus précisément, l'objet de cette étude est de mesurer les liens éventuels entre des éléments caractérisant la gouvernance de l'entreprise et son impact lié à la définition d'une raison d'être. La raison d'être ne peut être mesurée directement. Des entreprises peuvent avoir rédigé une raison d'être mais de façon symbolique, sans engager les pratiques associées à son objet. A contrario, des entreprises peuvent agir et favoriser les comportements en lien avec une raison d'être sans l'avoir encore formellement énoncée. En outre, nous avons étudié ces entreprises sur la période 2013-2019 afin d'avoir plus qu'une image en 2019 au moment du passage de la loi PACTE qui inscrit la notion de raison d'être dans les textes. Préalablement, des entreprises pouvaient être et agir dans l'esprit de la loi sans recourir au terme précis de « raison d'être ».

Par conséquent, pour approcher la notion de raison d'être au cours de cette période, nous avons eu recours à deux analyses quantitatives complémentaires:

- d'une part, nous avons examiné la reconnaissance par le marché financier du fait que l'entreprise possédait une spécificité « environnement-société ». En examinant la présence de l'entreprise dans certains indices de marché ou dans des classements prestigieux valorisant les dimensions non-financières de la performance, nous approchons l'idée que l'entreprise va au-delà de la réalisation des profits qui lui sont demandés. Cette première approche est indicative du lien que pourraient entretenir des dimensions de la gouvernance de l'entreprise avec sa présence dans ces indices et classements. Cette variable de reconnaissance par le marché est une moyenne de la présence de l'entreprise dans plusieurs indices et classements à un moment du temps (en 2019 ; données issues d'Ethics & Board). L'association entre les dimensions de la gouvernance et cette variable est donc de type « corrélation » et ne saurait être prise pour une relation causale. Malgré tout, elle permet de révéler certaines tendances liant ces variables entre elles.
- d'autre part, au-delà de la « photo » correspondant à l'analyse précédente, nous avons cherché à suivre sur plusieurs années les évolutions de la gouvernance (les mêmes dimensions que précédemment) et à déterminer si elles avaient des effets sur la performance environnementale et sociétale telle que mesurée par une des agences fournisseurs de données pour les opérateurs de marché : Refinitiv[1].

Au total, nous proposons donc deux représentations : la première, un cliché à un moment du temps, celui de la loi PACTE, qui associe les dimensions de la gouvernance avec le fait

d'être reconnu par les acteurs du marché financier comme étant une entreprise allant au-delà de la performance financière ; la seconde, qui associe sur plusieurs années les caractéristiques de la gouvernance avec une mesure de la performance environnementale et sociale de l'entreprise. Cette seconde analyse permet d'estimer quels sont les facteurs les plus susceptibles d'améliorer la performance environnementale et sociale moyenne de l'entreprise, telle que mesurée par Refinitiv.

### **La description des variables dépendantes**

En ce qui concerne l'étude statique, la variable dépendante « reconnaissance par le marché de la performance non-financière de l'entreprise » est fournie par Ethics & Board et correspond à la moyenne de la présence de l'entreprise parmi des indices (ESG Stock Exchange Indices: Euronext Low Carbon 100 Europe, Euro Stoxx Sustainability, Euro Stoxx Sustainability 40, Eurozone 120, Stoxx Europe Low Carbon 100, Stoxx Global ESG Governance Leaders, Stoxx Global ESG Leaders, Euronext Vigeo World 120 ESG Commitments) et d'autres indicateurs de reconnaissance par le marché qui incluent des prix ou des rangs de prestige dans des palmarès (celui de l'APE (Agence Participation de l'Etat), E&B Family Europe, CDP liste A, Global 100 Ranking, UN Global Compact (Statut Advance)). Plus cette moyenne est élevée, plus l'entreprise possède une reconnaissance élevée par le marché de son engagement envers son impact environnemental et social.

En ce qui concerne la seconde étude, nous avons utilisé les scores donnés par Refinitiv pour chaque entreprise sur les piliers environnementaux et sociaux. A noter que nos analyses ne sont guère différentes si l'on prend l'un des piliers seul ou si l'on utilise la moyenne de ces deux piliers, ce qui est retenu ici pour la présentation des résultats. De nombreux articles académiques utilisent cette source de données et ces variables [2].

Aussi, le pilier environnemental mesure l'impact de l'entreprise sur les systèmes vivants et non vivants, comprenant la qualité de l'air, de l'eau, et de la terre. Il reflète la façon avec laquelle l'entreprise utilise ses pratiques et savoir-faire pour éviter les risques environnementaux. Cet indice regroupe de multiples sous-critères, agrégés en un indice compris entre 1 et 100.

De même, le pilier social mesure la capacité de l'entreprise à générer de la confiance et de la loyauté auprès de ses collaborateurs, clients, et de la société. Elle reflète une multitude de critères qui incluent la santé au travail, les controverses sur la qualité des produits, le respect des normes internationales contre la corruption parmi d'autres. Cet indice regroupe ainsi de multiples sous-critères, agrégés en un indice compris entre 0 et 100.

## **1. Analyse statique des liens entre dimensions de la gouvernance des entreprises et la reconnaissance par le marché de la qualité de leur performance non-financière.**

Cette analyse a consisté en plusieurs étapes. Tout d'abord, l'examen des corrélations suivi d'analyse des variances entre chaque dimension de la gouvernance des entreprises et la reconnaissance par le marché de la qualité de leur performance non-financière a révélé que les dimensions suivantes étaient les plus liées à une meilleure performance non-financière :

Le pourcentage d'employés représentés dans les comités et les conseils. La figure 1.A indique que tendanciellement un plus grand pourcentage est associé avec une plus grande reconnaissance par le marché de la performance non financière (valeur moyenne du quatrième quartile plus grande que celle du premier quartile par exemple, et significativité des différences de moyenne à 1%)

Le pourcentage d'administrateurs indépendants. La figure 1.B montre que cette valeur pour le quatrième quartile est sensiblement plus grande que pour les trois autres quartiles (différence significative à 10% seulement)

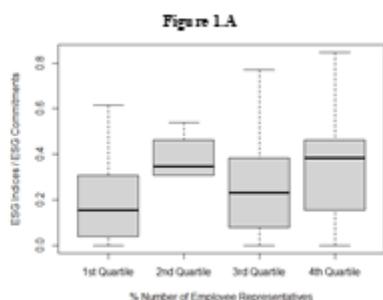
Le pourcentage de femmes dans le top100 de l'entreprise. La figure 1C indique que la moyenne des valeurs de la reconnaissance par le marché est significativement distincte (à 5%) par quartile, mais la progression n'est pas linéaire (le quatrième quartile recevant une moyenne inférieure au troisième). Ceci pourrait indiquer un effet croissant puis décroissant de ce facteur.

La mise en place d'un processus d'intégration et de formation des nouveaux membres du conseil au rôle d'administrateur est une pratique qui est associée à une plus grande reconnaissance par le marché de la performance non financière de l'entreprise (significativité à 5%)

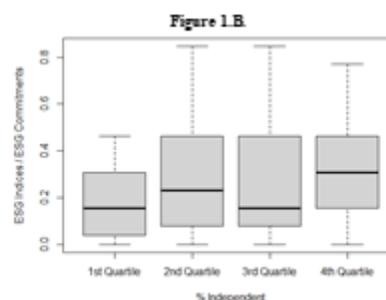
L'existence d'un comité dédié à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise se traduit de façon très significative dans la reconnaissance par le marché de l'importance de la performance non financière pour l'entreprise (significative à 0,1%, cf Figure 1.E)

L'existence d'une rémunération variable des dirigeants indexée sur des critères non-financiers (ESG notamment) se traduit par une moyenne très supérieure (significativité à 1%).

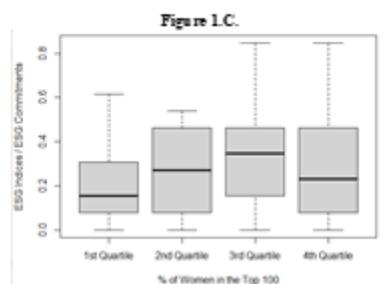
**Figure 1. Analyse de variance des dimensions de la gouvernance**



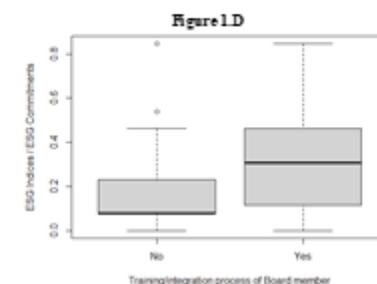
F(3, 116) = 4.746, p = 0.003, significant difference at  $\alpha = 0.01$



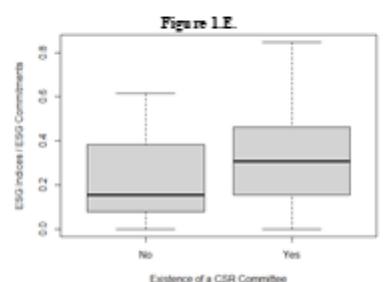
F(3, 116) = 2.144, p = 0.098, significant difference at  $\alpha = 0.10$



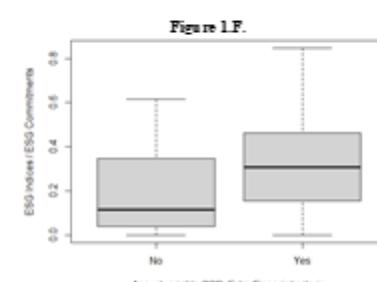
F(3, 116) = 2.709, p = 0.048, significant difference at  $\alpha = 0.05$



F(1, 118) = 5.598, p = 0.019, significant difference at  $\alpha = 0.05$



F(1, 118) = 12.37, p = 0.000, significant difference at  $\alpha = 0.001$



F(1, 118) = 9.789, p = 0.002, significant difference at  $\alpha = 0.01$

Cette première phase de l'analyse permet ainsi de repérer certaines dimensions de la gouvernance ayant trait à la composition des conseils et comités (représentants des salariés, présence de femmes, et d'administrateurs indépendants) aussi bien qu'à l'existence de pratiques (processus de formation des nouveaux membres de ces conseils et comités, présence d'un comité RSE distinct du conseil) et d'incitations des dirigeants (rémunération variable liée aux critères ESG).

L'ensemble des autres facteurs étudiés ne sont pas ressortis comme présentant des différences de moyenne significative sur l'année étudiée (2019).[3]

La seconde phase de l'analyse statique a consisté à régresser ces facteurs sur la variable d'intérêt, à savoir la reconnaissance par le marché de la performance non-financière de

l'entreprise. Pour ce faire, nous avons testé chacune des dimensions de la gouvernance dans un modèle qui contrôlait également la taille de l'entreprise (les actifs au bilan), la performance passée (mesurée par la rentabilité des actifs –« return on assets »--), et la politique de différenciation de l'entreprise (mesurée par le pourcentage de ses dépenses en R&D, soit les dépenses en R&D divisées par la taille de l'entreprise). En effet, ces trois facteurs peuvent expliquer qu'une entreprise dévoue des moyens à sa performance non-financière lorsqu'elle est plus grande, plus performante, et plus différenciée en moyenne. Il ressort d'ailleurs que la taille et la performance passée sont positivement et très significativement associées à une plus grande reconnaissance par le marché pour la performance non financière de l'entreprise.

Lorsqu'on procède à l'analyse de ces régressions, il ressort que les associations observées dans la première phase ne ressortent pas toutes significativement. Les coefficients de régression sont positifs mais non significatifs pour quatre critères et positifs et significatifs pour deux:

L'existence d'un comité dédié à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (b=0,16, p<=0,05)

La rémunération variable non-financière liée à la RSE (b=0,20, p<0,05).

Au total, cette première analyse statique fait ressortir des dimensions de la gouvernance candidates à faire partie des indices de la raison d'être. Six facteurs sont ressortis des analyses de variance dont deux ont été confirmés par régression multivariée comme étant significativement associés à la reconnaissance par le marché de la performance non-financière de l'entreprise (comité RSE et rémunération variable). Cette 'photo' ne permet pas de savoir cependant si la variable dépendante ne fait que refléter la présence de ces facteurs ou s'il existe bien un lien plus profond entre les deux, ces facteurs menant à une prise en compte réelle d'une raison d'être de l'entreprise telle qu'entendue dans ce rapport.

La seconde analyse, dynamique, va permettre de compléter cette « photo » de la situation des entreprises françaises du SBF 120 au moment du passage de la loi PACTE. Elle va offrir des résultats plus robustes sur la piste d'indices qui, s'ils sont réunis, témoignent que l'entreprise est plus engagée que la moyenne des autres entreprises sur le chemin de la raison d'être.

## **2. Analyse dynamique des liens entre dimensions de la gouvernance des entreprises et performance non-financière.**

La seconde analyse quantitative porte sur les mêmes entreprises (le SBF120) sur une période plus étendue. Nous observons pour chaque entreprise les mêmes données sur la gouvernance de 2013 à 2019, ainsi que les trois variables de contrôles utilisées précédemment (la taille de l'entreprise, sa performance, et sa différenciation technologique).

Hormis le fait que pour chaque entreprise nous avons donc des séries annuelles de données pour les facteurs explicatifs (gouvernance, contrôles), deux autres différences d'importance sont à signaler par rapport à l'analyse statique précédente :

D'une part, la variable dépendante est la performance non-financière de l'entreprise, mesurée à partir des indices de la base de données Refinitiv (anciennement Asset4) observée chaque année.

D'autre part, le modèle économétrique retenu diffère. En effet, nous estimons l'influence des facteurs explicatifs pris l'année t sur la performance non-financière de l'année t+1, et donc une entreprise est présente plusieurs fois dans la base de données (pour chaque année si les données ne sont pas incomplètes). En outre, les secteurs industriels ont des exigences économiques et en RSE qui leur sont propres et il faut également prendre en considération ces spécificités sectorielles. Au total, nous présentons les résultats de régression de panel avec des effets fixes sectoriels et des effets fixes par entreprise pour isoler l'effet des facteurs invariants propres à chaque entreprise et chaque secteur.

Le tableau 2 synthétise les résultats de ces régressions.

**Tableau 2.**

<b>Regression Output</b>									
<i>Dependent variable:</i>									
Social-Environmental Pillar Scores									
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Constant	-1.040*** p = 0.00005	-0.624* p = 0.011	-0.636** p = 0.010	-1.362*** p = 0.00003	-0.896*** p = 0.0005	-0.816** p = 0.002	-1.158*** p = 0.00001	-1.124*** p = 0.00001	-0.951*** p = 0.0002
% Women on the Board		0.168*** p = 0.000							
% Women on Boards elected by shareholders			0.163*** p = 0.000						
% Number of extrinationals				0.109 p = 0.098					
% Number of Employee Representatives					0.110** p = 0.003				
Supervisory						0.495*** p = 0.001			
Board of Directors with distinct functions							0.093** p = 0.004		
Board of Directors with combined functions								-0.098** p = 0.004	
Existence of a CSR Committee									0.084* p = 0.018
Firm size (Assets)	1.370*** p = 0.000	0.867*** p = 0.00001	0.872*** p = 0.00001	1.306*** p = 0.000	1.189*** p = 0.000	1.370*** p = 0.000	1.345*** p = 0.000	1.345*** p = 0.000	1.305*** p = 0.000
Previous financial performance (ROA)	1.311 p = 0.071	1.425* p = 0.037	1.413* p = 0.039	1.349 p = 0.063	1.287 p = 0.073	1.311 p = 0.071	1.355 p = 0.060	1.355 p = 0.060	1.316 p = 0.068
Firm strategy (RnD)	0.030 p = 0.458	0.017 p = 0.650	0.017 p = 0.651	0.033 p = 0.414	0.039 p = 0.321	0.030 p = 0.458	0.028 p = 0.475	0.028 p = 0.475	0.041 p = 0.311
Observations	477	477	477	477	477	477	477	477	477
R <sup>2</sup>	0.904	0.916	0.916	0.905	0.907	0.904	0.907	0.907	0.906
Adjusted R <sup>2</sup>	0.876	0.891	0.891	0.877	0.879	0.876	0.879	0.879	0.878
Residual Std. Error	0.318 (df = 368)	0.298 (df = 367)	0.299 (df = 367)	0.317 (df = 367)	0.315 (df = 367)	0.318 (df = 368)	0.315 (df = 367)	0.315 (df = 367)	0.316 (df = 367)
F Statistic	32.232*** (df = 108; 368)	36.809*** (df = 109; 367)	36.622*** (df = 109; 367)	32.114*** (df = 109; 367)	32.717*** (df = 109; 367)	32.232*** (df = 108; 368)	32.668*** (df = 109; 367)	32.668*** (df = 109; 367)	32.396*** (df = 109; 367)

Note:

\*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001

Les dimensions de la gouvernance qui ressortent de cette analyse dynamique sont donc les suivantes :

Le pourcentage d'employés représentés dans les comités et les conseils. L'effet est positif et significatif à 1%. Plus concrètement, pour un accroissement de 8% de ce pourcentage (par exemple passer de 1 à 2 employés représentés au conseil d'administration qui passerait de 10 à 11 membres), l'effet théorique sur l'indice moyen de la performance non-financière serait de +22%. Cet effet est tiré essentiellement par la dimension sociale de la performance non-financière

Le pourcentage de femmes dans le conseil d'administration. L'effet est positif et significatif à 0,1%. Pour un accroissement d'un écart-type (donc de 10% environ), l'accroissement moyen de la performance de l'indice de performance environnementale et sociale est de 16% environ. Lors de l'analyse statique, le pourcentage de femmes dans le top100 de l'entreprise était ressorti. Dans les estimations sur données de panel, l'effet simple est positif et non significatif. En revanche, et comme illustré par la Figure 1.D., le test d'un effet curvilinéaire de cette variable est concluant : la présence de femmes dans le top100 de l'entreprise accroît la performance puis ensuite la décroît. A partir des données de cette étude, le pourcentage de femmes dans le top100 qui aboutit à la performance environnementale et sociale maximum est de 45%. Il semble donc bien que la présence des femmes dans les instances dirigeantes est favorable à la performance non financière, mais pas de manière absolue. Il faut un équilibre relatif entre genres dans le vivier des 100 plus grands dirigeants pour favoriser la performance non financière.

L'existence d'un comité dédié à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise se traduit de façon significative (avec  $p < 0,05$ ) sur la performance non financière. Avoir un tel comité accroît la performance non financière de +8,4%, principalement pour la composante sociale de cette performance.

L'existence d'une rémunération variable des dirigeants indexée sur des critères non-financiers (ESG notamment) se traduit par une moyenne très supérieure (significativité à 1%).

En outre, un facteur non observé dans l'analyse statique apparaît également :

La séparation des fonctions de Président et de Directeur Général (ou assimilé) augmente significativement ( $p < 0,01$ ) la performance non financière de l'entreprise. Cet effet est de +10% par rapport à la situation où les fonctions sont occupées par des personnes distinctes, et son impact est essentiellement révélé sur la performance environnementale (plutôt que sociale)

Nous ne pouvons prétendre révéler avec exactitude les liens de cause à effet. Il existe de nombreuses raisons. Des variables omises peuvent avoir des effets sur la performance non financière que nous n'observons pas. Par ailleurs, il peut exister des liens entre les variables que nous avons testé indépendamment les unes des autres, liens que nos analyses actuelles ne capturent pas. Il peut exister de l'endogénéité que des régressions de panel du type de celles utilisées n'éliminent pas. Nous avons par conséquent éprouvé nos résultats à l'aune de tests supplémentaires (par exemple, tests de multicolinéarité ; test ITCV (Impact Threshold of a Confounding Variable)). Il ressort de ces tests supplémentaires que nous ne

pouvons pas conclure à des relations pures de cause à effet. Il nous faut nous borner à interpréter les résultats de ces analyses comme représentant un faisceau de facteurs fortement susceptibles de contribuer à la performance non financière de l'entreprise, d'une entreprise donc en raison d'être par delà l'impératif économique.

**Tableau 3. Synthèse des résultats : Premiers indices concluants de la raison d'être**

	Analyse Statique de la reconnaissance par le marché d'une orientation vers la performance sociale et environnementale	Analyse Dynamique de la performance environnementale et sociale	Conclusion
Le pourcentage d'employés représentés dans les comités et les conseils	+	Effet positif (pour 4% d'accroissement, +11% de performance non financière)	Indice concluant
Le pourcentage d'administrateurs indépendants	+	Pas d'effet significatif	Indice non concluant
Le pourcentage de femmes dans le top100 de l'entreprise.	+	Effet positif puis décroissant (+10% de femmes donne environ +16% de performance non financière)	Indice concluant
La mise en place d'un processus d'intégration et de formation des nouveaux membres du conseil au rôle d'administrateur	+	Pas d'effet significatif	Indice non concluant
L'existence d'un comité dédié à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise	++	Effet positif significatif : +8% de performance non financière	Indice concluant
L'existence d'une rémunération variable des dirigeants indexée sur des critères non-financiers	++	Données non disponibles sur la période entière	Indice concluant
Séparation des fonctions de Président et de Directeur Général	Non significatif	Effet positif et significatif : en cas de séparation des fonctions, la performance environnementale et sociale augmente de +10%	Indice concluant

---

[1] Refinitiv appartenait à Thomson Reuters jusqu'en 2018 en tant que sa branche 'Financial & Risk'. Fin 2019, le London Stock Exchange est devenu le principal propriétaire de cette activité qui porte le nom Refinitiv. La source de données principale utilisée est la base anciennement connue comme Asset4.

[2] Cheng, B., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). Corporate social responsibility and access to finance. *Strategic management journal*, 35(1), 1-23.

Chatterji, A. K., Durand, R., Levine, D. I., & Touboul, S. (2016). Do ratings of firms converge? Implications for managers, investors and strategy researchers. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1597-1614.

Liang, H., & Renneboog, L. (2017). On the foundations of corporate social responsibility. *The Journal of Finance*, 72(2), 853-910.

Durand, R., Paugam, L., & Stolowy, H. (2019). Do investors actually value sustainability indices? Replication, development, and new evidence on CSR visibility. *Strategic Management Journal*, 40(9), 1471-1490.

[3] Les données d'Ethics & Board sont nombreuses. Sur la base de l'étude préparatoire exposée dans les pages précédentes et de l'analyse des corrélations entre variables, nous avons pu isoler et tester les dimensions suivantes : le pourcentage de femmes au conseil d'administration ou équivalent, le pourcentage d'extra-nationaux siégeant au conseil d'administration ou équivalent, le pourcentage de membres du conseil d'administration ou équivalent de moins de 50 ans, l'existence d'un directoire ou conseil de surveillance, la séparation entre Président du conseil et Directeur Général, la présence/assiduité des membres aux réunions du conseil d'administration ou équivalent, l'évaluation du fonctionnement du conseil ou équivalent, le pourcentage de rémunération sur critères non-financiers et non-RSE

## **Annexe 2 : étude qualitative : objectifs et résultats**

Le but des entretiens est d'échanger avec des dirigeants d'entreprise et/ou membres de leurs équipes sur le type de gouvernance qui est nécessaire lorsque l'entreprise s'est dotée d'une raison d'être. On présente aux personnes interrogées la définition donnée par E&P d'une telle gouvernance, qui doit être une gouvernance en responsabilisation, avec engagement des parties prenantes, pour des progrès au service du bien commun. Les personnes réagissent à cette définition, puis disent où elles en sont sur la RE et sur la gouvernance qu'elles ont mise en place, ou qu'elles s'apprêtent à mettre en place, où à laquelle elles réfléchissent encore. On présente ensuite succinctement l'étude quantitative - les deux variables à expliquer et les 5 variables explicatives qui ressortent – et on recueille les réactions à ces résultats. On pose enfin la question de savoir ce qui manquerait, aux yeux de nos interlocuteurs, ce qu'il faudrait faire si on voulait élaborer une évaluation de la performance en raison d'être et plus généralement comment ils voient l'avenir immédiat de cette démarche RE.

### **Guide d'entretien**

1. Échanger sur la définition de la RE selon l'entreprise interviewée, pourquoi une RE ?  
Ambition poursuivie ?
2. Echange sur la définition de l'entreprise en RE selon E&P :

*Postulat d'E&P : Une entreprise en raison d'être, c'est avant tout une gouvernance en responsabilisation, qui engage l'entreprise avec ses parties prenantes dans une dynamique de progrès au service du bien commun.*

Qu'en pensez-vous ? Comment qualifieriez-vous la gouvernance d'une entreprise en RE ?

3. Présenter l'avancement des travaux et les 5 critères retenus à ce stade : Qu'en pensez-vous ? Si vous deviez ajouter d'autres critères ?
4. Dans l'objectif de la mise à disposition d'« indices » de la RE : Quelles seraient vos attentes ? De quoi auriez-vous besoin pour vous l'approprier ?

### **Résultats**

Danone, Orange, Chiesi, La MAIF, AIGLE, Siemens Smart Infrastructure, Saint Gobain Weber ont un point commun, ce sont des entreprises engagées dans une démarche de RE transformative. Certaines en sont au stade de la formulation alors que d'autres en mesurent déjà l'impact en termes de création de valeur sociale et environnementale.

Les réactions des dirigeants aux 5 critères issus de la démarche quantitative convergent quant à leur pertinence et leur importance mais ont fait parfois l'objet de commentaires démontrant que, dans leur propre organisation, les résultats, les politiques et les moyens reliés à ces critères n'étaient pas encore à un niveau idéal.

- Ainsi, la parité hommes/femmes dans les instances dirigeantes, si elle est bien admise comme étant un facteur de performance, peut, toutefois, encore être améliorée à quelques endroits. Au-delà, c'est l'enjeu de la diversité dans les entreprises qui est l'objet d'attention des équipes dirigeantes. La diversité est un levier de créativité et de richesse.

- La présence de salariés dans les conseils d'administration est un critère accepté, mais qui n'est pas, pour autant, perçu comme un enjeu déterminant au déploiement d'une gouvernance en responsabilisation. Une timidité à mettre en relation avec les obligations légales encore minimales en France quand on les compare à celles des pays scandinaves ou de l'Allemagne. Ce manque d'adhésion à la présence significative de salariés dans les CA interroge car il révèle un décalage, les dirigeants déclarant par ailleurs de la nécessité de définir la raison d'être avec les parties prenantes et en premier lieu avec les salariés, et que l'engagement des salariés est selon eux la clé du succès à la mise en œuvre de la Raison d'être.

- La séparation des pouvoirs entre la présidence du conseil et la direction générale n'a pas non plus reçu un accueil significatif, ni enthousiaste, ni critique. Il est vrai qu'il s'agit souvent d'une question délicate reliée aux lignes d'autorité. Plus courante dans les pays anglo-saxons, la séparation des pouvoirs à la tête de l'entreprise est pourtant une proposition qui va dans le sens de la distinction de plus en plus nécessaire entre le temps long et le temps court, la raison d'être étant par nature inscrite dans le temps long. Or le CA qui doit être l'initiateur, le premier porteur de la raison d'être est aussi le gardien de la pérennité de cette raison d'être, l'exécutif devant en tout premier lieu mettre en œuvre la stratégie dans un horizon plus court.

- Le fait d'avoir un comité RSE au Conseil d'administration est considéré comme logique par les dirigeants des entreprises rencontrées vu qu'elles ont toutes un historique RSE et souvent une direction du développement durable. Ici encore, on ne retrouve pas tout à fait la logique de la raison d'être. Celle-ci débouche sur une intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise et donc- si l'on adopte les préconisations de nombreux spécialistes de la gouvernance- sur une intégration du comité RSE au sein du comité stratégique du conseil d'administration.

- La rémunération variable des principaux dirigeants indexée sur les critères non-financiers a été clairement accueillie comme étant un impératif absolu pour donner à la raison d'être toute la place qu'elle mérite. Mais, dans la réalité, les pourcentages alloués aux critères extra-financiers sont parfois modestes et peu précis ; ils vont de quelques points à 40 ou 50 points. Par contre, tous s'entendent pour signifier qu'il faut accélérer la tendance actuelle à rémunérer l'extra-financier.

La seconde partie des entretiens a mis en évidence d'autres critères que ceux mentionnés ci-dessus, chaque dirigeant essayant de tirer les premiers enseignements issus de son expérience toute récente de mise en place d'une raison d'être. Il se dégage les points suivants :

- La co-construction avec les parties prenantes est jugée comme indispensable lors de la définition de la raison d'être mais aussi dans le suivi. C'est d'ailleurs pourquoi les entreprises interrogées aiment bien – et certains en disposent déjà – l'idée de mettre en place un comité des parties prenantes. Cette structure, préconisée par la loi Pacte, offre l'avantage de ne pas

se limiter, quand on met en place une raison d'être, aux collaborateurs et d'amener l'entreprise à mieux prendre en considération ses fournisseurs et ses clients et surtout à axer sa raison d'être sur le thème de son utilité à l'égard de la société.

- La mise en œuvre effective ou non de la raison d'être devrait normalement se vérifier au regard du chiffre d'affaires qui est en adéquation. Si les dirigeants en comprennent tout l'intérêt, peu aujourd'hui disposent de cette information. Concrètement, il s'agit d'un pourcentage, un indicateur assez facile à mettre en place et qui évoluera au fil du temps, dans une perspective, naturellement, de progrès.

- Cette mesure en % du chiffre d'affaires « conforme à la raison d'être » découle de l'incontournable nécessité d'intégrer la raison d'être et la stratégie d'entreprise. Les dirigeants trouvent ici la légitimité, si besoin est, de leur rémunération variable désormais établie sur la base de critères de performance mixtes (économiques et extra-financiers). Et il va donc de soi que le conseil d'administration, tout comme le comité de direction, dispose d'un tableau de bord intégré de mesure de la performance globale.

- Les dirigeants soulignent particulièrement que la Raison d'être ne peut devenir réalité que si les collaborateurs sont pleinement engagés. L'énoncé de cette raison d'être et de sa mise en œuvre, exigent une contribution forte des salariés dans la durée. L'engagement des collaborateurs, s'il est un moteur, est d'abord une résultante provenant de divers facteurs tels que la compréhension de la vision et de la stratégie de l'entreprise, du pouvoir dont dispose chacun pour avancer, oser... et de la reconnaissance que l'organisation accorde à chacun. Les dirigeants reconnaissent que c'est tout un dispositif d'accompagnement managérial qu'il convient de mettre en place. D'autant plus que cet engagement des collaborateurs est aussi fonction de l'adhésion de chacun aux valeurs de l'organisation. Définir ou redéfinir la raison d'être de l'entreprise réinterroge les valeurs de l'entreprise qui ne sont pas toujours en phase ou pas assez intégrées dans le quotidien.

- La raison d'être, enfin, doit s'imposer dans le quotidien de l'entreprise, telle une boussole, lors des prises de décision à tous les niveaux de l'entreprise. Le processus décisionnel devrait être explicite quant au respect ou non de la raison d'être. Toutefois chacun reconnaît que des outils nouveaux sont encore à inventer et à mettre en place.

Ce dernier point, ressorti d'une manière unanime, révèle le besoin d'accompagner les entreprises au déploiement opérationnel de la RE, d'autant plus dans la période d'incertitude que nous traversons.