



BAROMÈTRE DES ENTREPRISES EN PROGRÈS 2021

10 indices pour une raison d'être transformative

A propos d'Entreprise et Progrès

Entreprise et Progrès est un think & do tank dont la mission est d'accélérer les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes pour faire progresser le progrès.

A ce titre, l'association agit en coopération et concertation avec les institutionnels, les politiques, les académiques et les experts pour être le trait d'union avec les responsables d'entreprises qui portent une vision du progrès pour la société, un progrès responsable et utile pour tous, qui serve une Société régénérative, optimiste et moins inégalitaire.

A propos des auteurs

Présidente de chantier



Laurence Peyraut

Après 20 ans passés dans l'assurance, la banque et la pharmacie au service de la responsabilité des organisations, Laurence Peyraut, est Secrétaire Générale de Danone pour ancrer dans le modèle d'affaires en France les engagements de Danone en faveur de la santé et de la planète. Elle est par ailleurs Vice-Présidente d'Entreprise et Progrès, impliquée sur les sujets de gouvernance et conduit en particulier le chantier des "indices de la raison d'être".

Comité scientifique



Rodolphe Durand

Président du comité scientifique

Rodolphe Durand est professeur à HEC Paris, titulaire de la chaire "Joly Family Chair in Purposeful Leadership", et fondateur et directeur académique de l'Institut Society and Organizations.



Nathalie Gimenes

Docteure en Sciences de gestion, Consultante experte en management stratégique d'entreprise et de gouvernance en responsabilisation ([Be-Concerned](#)), Conférencière et responsable pédagogique de formations pour cadres dirigeants et décideurs au sein de MINES ParisTech | PSL Executive Education, Enseignante vacataire à l'Université Paris Dauphine.



Albert David

Albert David est professeur de management à l'Université Paris Dauphine, PSL. Il a fondé et dirige, sous l'égide de la Fondation Dauphine, le [Cercle de l'Innovation](#), une plateforme collaborative université-entreprises dédiée à l'innovation en management.



Louise BEVERIDGE

Dirigeante d'entreprise irlando-française experte dans le domaine de la communication, enseignante à Science Po (Paris) et administratrice. Membre advisory board [d'Ethics & Boards](#); data-provider à Entreprise & Progrès



André COUPET,

Consultant en stratégie à Montréal et Paris, auteur de "Vers Une Entreprise Progressiste", ouvrage diffusé en exclusivité sur [entrepriseprogressiste](#).

SOMMAIRE

A propos d'Entreprise et Progrès	2
A propos des auteurs	2
Sommaire	5
Mot de la présidente de chantier	6
Infographie	8
Introduction	9
Éléments de contexte	11
Quand l'entreprise participe à un nouvel idéal de progrès pour la société	11
Repositionner la raison d'être au coeur de la stratégie	11
La raison d'être : vers une nouvelle gouvernance	12
Baromètre des entreprises en progrès 2021	14
Approche méthodologique	14
10 indices pour une raison d'être transformative	16
Indices structurels	17
Indices managériaux	25
Bibliographie	38

Mot de la présidente de chantier



Par Laurence Peyraut, Secrétaire Générale de Danone en France et Vice-Présidente d'Entreprise et Progrès

Pourquoi s'attaquer au sujet de la raison d'être alors que tout le monde aurait déjà tout écrit sur le sujet ?

Parce que chez Entreprise et Progrès nous avons la conviction qu'il faut apporter des clefs de réflexion et d'action aux dirigeants qui souhaitent construire un modèle d'entreprise différent, ouvert sur le monde, un modèle d'entreprise qui démontrerait que la création de valeur sera juste si elle est équitablement partagée, que notre empreinte sur la terre doit être socialement respectueuse, environnementalement durable pour être économiquement viable. Et non l'inverse.

Nous croyons que la raison d'être a le pouvoir de transformer les organisations, durablement, et en responsabilité.

Nous croyons que la raison d'être est un moyen de mettre les entreprises sur le chemin du progrès.

C'est ce que vous allez découvrir dans ce livre blanc.

Une étude quantitative complétée par des interviews de dirigeants engagés permet aujourd'hui de dégager les **10 "indices pour une raison d'être transformative"**.

Ce travail a été possible grâce à la création d'un comité scientifique qui a mené cette étude autour de Rodolphe Durand (Professeur à HEC Paris), Nathalie Gimenes (Consultante experte en management stratégique, Be-Concerned), Albert David (Professeur à l'Université Paris Dauphine, PSL), André Coupet (Expert/auteur de L'Entreprise Progressiste), grâce au partenariat avec Ethic and Boards, avec la présence de Louise Beveridge (Membre advisory board d'Ethics & Boards) et Floriane de Saint Pierre (Présidente et fondatrice d'Ethics & Boards) qui nous ont ouvert leur base de données. Je remercie aussi chaleureusement les dirigeants qui ont bien voulu réagir à cette étude pour apporter leur vision et

proposition, avec Sandrine Conseiller (Directrice générale de Aigle), Patrice Carayon (Président de Chiesi France), François Eyraud (Directeur Général Danone en France), Franck Carnero (Directeur Mission et Impact de MAIF), Béatrice Mandine (Directrice Exécutive, Communication Marque & Engagement Orange), Charlotte Fanny (Directrice Générale de Saint Gobain Weber), et Doris Birkhofer (Directrice Générale de Siemens Smart Infrastructure France et BeLux).

Un grand merci également à toutes les équipes d'Entreprise et Progrès qui ont cru dans ce chantier, et qui l'ont soutenu tout au long des derniers mois.

Bonne lecture !

10 INDICES POUR UNE RAISON D'ÊTRE TRANSFORMATIVE

PAR



LE DIRIGEANT S'ASSURE...

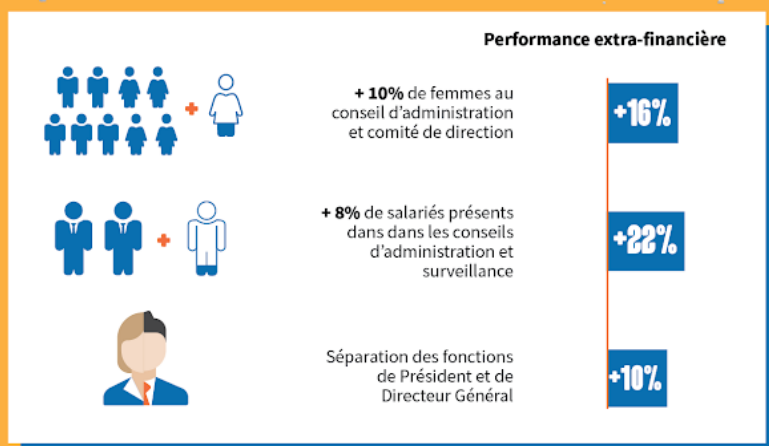
CHEMIN STRUCTUREL

1 D'une représentation effective des femmes au sein de son conseil d'administration et de son comité de direction

2 D'une bonne représentation des collaborateurs au sein des conseils d'administration et de surveillance

3 D'une rémunération variable des dirigeants indexée significativement sur des critères sociaux et environnementaux

4 D'une séparation entre les fonctions de Président et de Directeur Général (ou assimilé)



CHEMIN MANAGÉRIAL

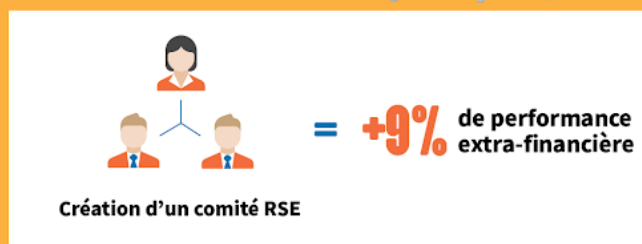
5 Que la raison d'être soit définie et suivie en co-construction avec les parties prenantes

7 D'un chiffre d'affaires aligné avec la raison d'être de l'entreprise

6 D'une intégration de la raison d'être dans le plan stratégique de l'entreprise

8 Que le Conseil d'Administration prenne en compte le suivi de la performance financière et extra-financière de l'entreprise d'une manière intégrée

9 De la pleine adhésion et du plein engagement de ses collaborateurs aux valeurs de l'entreprise et à sa raison d'être



10 De faire de la raison d'être de l'entreprise un outil de décision pour tous les collaborateurs

INTRODUCTION

Face aux crises écologiques et sociales, une véritable révolution s'est opérée ces dernières années quant à la place de l'entreprise dans la société. Désormais, les entreprises sont scrutées pour leurs impacts sociaux et environnementaux, attendues pour la transition vers l'économie de demain et encouragées à devenir des acteurs du bien commun.

C'est dans ce contexte que la France s'est dotée en 2019, avec la Loi PACTE, d'une réglementation sur la Raison d'Être de l'entreprise, avec l'objectif de mieux encadrer la contribution de l'entreprise à la création de valeur partagée dans la société. Avec ce nouvel arsenal normatif, le mouvement vers des entreprises à impact positif s'est renforcé.

Aujourd'hui, dans le monde qui se dessine après la crise de la Covid-19, les acteurs privés continuent d'être challengés sur leur position dans la société. Face à cette nécessité de se transformer, de plus en plus d'entreprises réfléchissent désormais à leur mission dans la société, à leur impact, à leur raison d'être. On voit se multiplier les engagements RSE stratégiques, les politiques visant à la transformation des modèles d'affaires, les projets d'entreprise à impact positif.

Selon un récent baromètre publié par France Stratégie (1), plus de 60 entreprises en France sont désormais passées à l'acte en modifiant leurs statuts pour y intégrer leur raison d'être, intégrant les enjeux sociaux et environnementaux. Mais ce mouvement est encore extrêmement hétérogène et peu structuré. Dans les grandes entreprises, seules 25% des entreprises communiquant sur leur raison d'être l'ont réellement inscrite dans leurs statuts (2). Peu ont engagé une transformation profonde de leurs offres ou de leur modèle d'affaires.

On peut alors légitimement s'interroger : où va donc nous mener ce mouvement de réflexion sur la raison d'être de l'entreprise ? Quelle est la frontière entre l'engagement réellement transformateur et ce qui tient de la communication ? Comment engager l'entreprise dans une transition vers une raison d'être

transformative, permettant de faire émerger des organisations contribuant mieux et plus efficacement au bien commun ?

C'est pour répondre à ces questions que les membres d'Entreprise et Progrès, convaincus depuis 50 ans que l'entreprise peut jouer un rôle majeur de moteur et catalyseur du progrès au sein de la société par son pouvoir de transformation, a lancé fin 2019 un vaste chantier de réflexion sur la raison d'être. L'objectif : comprendre comment l'entreprise peut relever le grand défi de sa transformation au service du bien commun. C'est ce travail que nous présentons ici, pour que chaque entreprise puisse s'approprier au mieux les enjeux d'une raison d'être transformative, axée sur le progrès et le bien commun.

ELÉMENTS DE CONTEXTE

Quand l'entreprise participe à un nouvel idéal de progrès pour la société

Au sein d'Entreprise et Progrès, nous portons depuis 50 ans, une vision de l'entreprise au service du bien commun. Convaincus que l'entreprise ne peut pas se contenter de rémunérer ses associés et ses actionnaires, nous œuvrons pour faire émerger une culture d'entreprise contribuant à produire de l'impact positif, tant sur le plan économique que sur le plan social et environnemental.

C'est en ce sens que nous avons toujours défendu l'idée d'une "raison d'être" élargie pour les entreprises. Se doter d'une raison d'être, c'est renouer avec l'essence le fondement de l'entreprise, en répondant à la première question que se pose tout entrepreneur : "À quoi sert mon entreprise ?". C'est repenser et donner une nouvelle définition de l'utilité de l'entreprise, aujourd'hui et demain.

Depuis quelques années, la société civile et politique semble d'ailleurs s'emparer de cette question. La Loi PACTE et l'avènement juridique de la raison d'être n'en sont que les manifestations les plus récentes. Résolument, l'entreprise se trouve donc prise dans un mouvement qui fait d'elle un acteur indispensable de la redéfinition d'un nouvel idéal de progrès pour la société.

Repositionner la raison d'être au coeur de la stratégie

Mais ce mouvement est loin d'être homogène et n'offre pour l'heure pas de direction claire aux millions d'entrepreneurs qui souhaitent transformer leur organisation. De part et d'autre, chacun propose son chemin, sa propre définition de la raison d'être.

Nous croyons qu'il est nécessaire de définir ensemble clairement la raison d'être et d'asseoir son caractère transformatif.

Pour Entreprise et Progrès, la raison d'être se définit comme suit :

“La raison d'être définit le sens que l'entreprise, avec ses parties prenantes, souhaite donner à ses activités. Elle guide ses choix stratégiques avec la volonté d'apporter une contribution spécifique, unique si possible, à ses clients et une utilité sociétale au service d'un monde meilleur.”

Il s'agit donc avant tout d'une gouvernance en responsabilisation, qui engage l'entreprise dans sa globalité, avec ses parties prenantes, dans une dynamique de progrès au service du bien commun.

Se donner une raison d'être, c'est s'engager dans un exercice de remise en cause fondamentale des produits et services, des processus de conception, d'approvisionnement, et de distribution. Pour que l'offre de l'entreprise rende concrète et cohérente cette raison d'être.

La formulation d'une raison d'être amène l'entreprise dans un exercice d'innovation globale de son modèle d'affaires. La raison d'être est donc accompagnée d'engagements et suivie de preuves. Ces engagements seront d'autant plus crédibles qu'ils démontreront un progrès pour l'entreprise au bénéfice de la société.

La raison d'être : vers une nouvelle gouvernance

Pour mettre en œuvre un tel projet de raison d'être, le Conseil d'Administration (CA) doit assumer pleinement son rôle, celui du gardien du projet de l'entreprise et de la pérennité de l'organisation. Le CA est l'instance clé dans la réflexion et la validation de la raison d'être, même si l'Assemblée Générale aura à discuter, amender peut-être et, normalement, approuver la raison d'être. L'exécutif aura à l'appliquer, à imaginer les stratégies, les modalités opérationnelles pour respecter et faire vivre la raison d'être.

Selon ses inspirateurs, la raison d'être offre un cadre aux décisions pour toutes les instances de gouvernance de l'entreprise et apporte « un contrepoids utile au critère financier de court terme »(3).

L'inscription de la raison d'être dans les statuts renforce l'engagement de l'entreprise sur le long terme et lui impose de se doter des moyens nécessaires pour la mettre en œuvre. Elle oblige l'entreprise à débattre de ses avancées et de ses perspectives à chaque assemblée générale et de les rendre publiques via le rapport Intégré.

Une entreprise en raison d'être est une entreprise ouverte sur le monde qui l'entoure. Ouvrir le CA aux parties prenantes autres que les actionnaires devient une hypothèse à considérer. La raison d'être suppose cohérence, inclusion, adhésion, engagement, éthique et disponibilité des instances de décisions.

Ce sont ces convictions que nous avons voulu mettre à l'épreuve à travers cette étude, ces "indices" de la raison d'être transformative. Et si les résultats confirment nos intuitions, c'est qu'il est plus que jamais nécessaire de mettre en lumière les indices qui pourront mettre les entreprises sur le chemin de la raison d'être.

BAROMÈTRE DES ENTREPRISES EN PROGRÈS 2021

Approche méthodologique

Depuis près de cinquante ans aujourd'hui, les réflexions sur la transformation positive de l'entreprise se sont multipliées. Avec ces réflexions, de nombreux outils, référentiels et normes ont émergé autour des enjeux de la RSE, des performances extra-financières ou de la transformation à impact. Dans un premier temps, nous avons conduit une étude approfondie de l'état de l'art sur ces différents référentiels. Nous avons cherché à examiner la variété des dispositifs existants, afin de comprendre les liens qui existent entre gouvernance, performance RSE, performance extra-financière. Nous avons aussi voulu comprendre les différentes bonnes pratiques existantes sur ces enjeux.

Sur cette base, nous avons conduit une étude quantitative cherchant à comprendre quelles caractéristiques partageaient les entreprises les plus avancées dans la transformation positive de leur modèle d'affaires, c'est-à-dire les entreprises les plus performantes sur les indicateurs extra-financiers. Nous avons engagé une étude économétrique sur les entreprises du SBF 120 sur la période 2013-2019 afin d'avoir une image et une tendance en 2019 au moment du passage de la loi PACTE (Annexe 1 et 2).

Plus précisément, nous avons cherché à mesurer les liens éventuels entre des éléments caractérisant la gouvernance de l'entreprise et son impact positif lié à la définition d'une raison d'être. Pour cela, nous avons croisé les données de plusieurs sources, notamment les données d'Ethics & Board sur des indicateurs de gouvernance et des données de performance environnementale et sociale (issues de Refinitiv/Asset4).

Pour compléter cette recherche, nous avons mené une série d'entretiens qualitatifs auprès de dirigeants d'entreprises plus avancées sur les enjeux de raison d'être transformative (Annexe 2).

Nous avons cherché à mettre en lumière les leviers les plus puissants identifiés dans leurs organisations pour mener la transition vers des modèles d'affaires contribuant au bien commun.

C'est le fruit de ce travail qui nous a permis d'identifier **10 "indices pour une raison d'être transformative"**. Ces 10 critères sont ceux qui selon nous caractérisent les organisations ayant su créer les conditions d'une transformation à impact positif, les conditions d'une raison d'être transformative.

Bien-sûr, ces indices ne sont pas suffisants ni toujours nécessaires pour caractériser les organisations dont le projet stratégique s'oriente vers une raison d'être transformative. Mais ils peuvent être pour les entreprises une boussole sur le long chemin de leur transformation positive. Ils sont autant d'étapes possibles dans la structuration d'un projet cohérent et abouti de développement d'une raison d'être transformative.

10 INDICES POUR UNE RAISON D'ÊTRE TRANSFORMATIVE

Forts des résultats de nos enquêtes quantitatives et de nos entretiens, nous repérons deux grandes catégories : les indices structurels et les indices managériaux que nous détaillons ci-après.

INDICES STRUCTURELS

1

LE DIRIGEANT S'ASSURE D'UNE REPRÉSENTATION EFFECTIVE DES FEMMES AU SEIN DE SON CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SON COMITÉ DE DIRECTION



Patrice Carayon

Président de Chiesi France



Nous sommes 13 au comité de Direction dont 8 femmes, au-delà c'est la volonté d'agir pour la diversité, c'est une richesse pour notre organisation.



Charlotte Famy

Directrice Générale Saint-Gobain Weber France



Chez Saint Gobain Weber, au-delà de la représentation des femmes dans les sphères dirigeants, nous croyons à l'accélération de la diversité des profils notamment des diplômés, des nationalités et des expériences professionnelles.

De quoi parlons-nous ?

Globalement, la littérature constate que la présence de femmes dans les instances dirigeantes est souvent liée à une meilleure prise en compte des enjeux extra-financiers et des risques associés (4). Les données issues de notre étude confirment cette tendance. Ainsi, lorsque les femmes sont mieux représentées dans le conseil d'administration, on constate un effet positif et transformatif sur

les indicateurs de performance extra-financière. **› Ainsi, pour un accroissement d'un écart-type de la présence de femmes au conseil d'administration (donc de +10% environ), l'accroissement moyen de la performance de l'indice de performance environnementale et sociale est de 16% environ.**

D'une manière plus générale, la présence de femmes dans le top100 de l'entreprise est synonyme d'accroissement de la performance environnementale et sociale. Toutefois, l'effet disparaît à partir d'un certain seuil, signe qu'il faut un équilibre relatif entre genres dans le vivier des 100 plus grands dirigeants pour favoriser la performance non financière. Logiquement, c'est en s'approchant de la parité que l'on obtient les meilleurs résultats (entre 45 et 55% de femmes). En deçà du seuil et au-delà de la borne supérieure, la performance extra-financière est moins forte.

Quelles questions se poser pour avancer ?

- Où en est votre entreprise concernant le respect de la loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, dite aussi "Loi Copé-Zimmermann", qui fixe un quota obligatoire de 40% du sexe sous-représenté dans les CA pour les grandes entreprises ?
- La parité de genre est-elle respectée dans toutes les instances dirigeantes de l'entreprise ?
- Les comités chargés de mettre en œuvre la raison d'être intègrent-ils une représentation juste des hommes et des femmes ?

2

LE DIRIGEANT S'ASSURE D'UNE BONNE REPRÉSENTATION DES COLLABORATEURS AU SEIN DES CONSEILS D'ADMINISTRATION ET DE SURVEILLANCE



François Eyraud

Directeur Général de Danone France

”

L'ouverture du Conseil d'Administration aux collaborateurs, c'est un véritable prédicteur de l'esprit d'ouverture d'une entreprise. Esprit d'ouverture qui doit bien-sûr être au cœur de la raison d'être d'une entreprise.



Charlotte Famy

Directrice Générale Saint-Gobain Weber France

”

Chez Saint Gobain Weber, nous expérimentons un nouveau modèle de management basé sur la subsidiarité et responsabilisation accrue des équipes, car nous croyons à l'intelligence collective pour faire bouger nos comportements.

Chez Saint Gobain Weber, nous avons un mode de fonctionnement décentralisé qui permet à chaque collaborateur de participer à la définition de la Vocation de l'entreprise, en cohérence avec celle du Groupe Saint Gobain.

De quoi parlons-nous ?

On l'a dit, la raison d'être est un projet qui doit associer les parties prenantes de l'entreprise. Les collaborateurs, en tant que partie constituante de l'organisation, qui « investissent dans l'entreprise et en subissent le risque »⁽⁵⁾, doivent évidemment être bien représentés dans les comités chargés du déploiement de la raison d'être. Cette présence est la garantie de la représentation des intérêts

des parties prenantes autant que de l'engagement des collaborateurs dans le projet de raison d'être.

Selon le rapport Notat-Senart, *«Les salariés dans ces conseils apportent une contribution précieuse par leur compréhension de l'intérieur, leur connaissance des métiers, de l'histoire de l'entreprise et par leur attachement à sa continuité. La recherche économique montre que cette présence a un impact positif sur l'innovation. Les salariés doivent également être reconnus comme partie constituante de l'entreprise, car ils investissent dans l'entreprise par leur travail et subissent les risques de son activité.»*

C'est en ce sens que la Loi PACTE s'intéresse par exemple aux administrateurs salariés dans les entreprises de plus de 1000 salariés. Elle prévoit la présence de 2 administrateurs salariés au sein du conseil d'administration ou de surveillance dès lors qu'il y a plus de 8 administrateurs (contre 12 auparavant)

> Ainsi, notre étude quantitative a montré que pour un accroissement de 8% du pourcentage de salariés présents dans ces comités (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 extra-financière serait de +22%. Cet effet est tiré essentiellement par la dimension sociale de la performance extra-financière.

Quelles questions se poser pour avancer ?

- Les salariés sont-ils bien représentés dans les instances dirigeantes de votre entreprise ? Si non, pour quelle raison?
- Le comité dédié à la raison d'être intègre-t-il des représentants des collaborateurs de l'entreprise ? Si oui, est-ce en proportion et qualité suffisantes?

3

LE DIRIGEANT S'ASSURE D'UNE RÉMUNÉRATION VARIABLE DES DIRIGEANTS INDEXÉE SIGNIFICATIVEMENT SUR DES CRITÈRES SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX



Charlotte Famy

Directrice Générale Saint-Gobain Weber France

Chez Saint Gobain Weber, nous incluons des critères RSE dans le bonus des cadres, les primes de rétribution de progrès des non-cadres et l'accord d'intéressement afin de pousser nos performances en matière extra financière, avec un enjeu fort sur la réduction des déchets, l'éco-innovation, la recyclabilité des déchets dans le secteur du bâtiment et la commercialisation de solutions éco-engagées.

De quoi parlons-nous ?

Pour mettre en œuvre un projet de raison d'être transformatif au sein de l'entreprise, l'engagement des dirigeants est essentiel. Pour cela, la rémunération est un levier important de performance et d'émulation. Indexer la rémunération variable des dirigeants sur des indicateurs extra financiers est un moyen efficace d'encourager la mise en œuvre opérationnelle des principes de la raison d'être.

L'ensemble des dirigeants rencontrés ont confirmé que les entreprises entraient progressivement des critères extra financiers dans l'évaluation de la performance de leurs managers et que ceci était de nature à faire bouger les organisations.

Les chiffres de notre étude quantitative confirment que l'existence d'une rémunération variable des dirigeants indexée sur des critères extra-financiers (ESG notamment) se traduit par une moyenne de performance très supérieure sur ces indicateurs. Le niveau de reconnaissance du marché de la performance extra-financière passe du simple à plus du double lorsque cette mesure est mise en place. Dans l'idéal, il faut choisir un nombre restreint d'indicateurs extra-financiers, et s'assurer qu'ils soient en lien avec la raison d'être et surtout qu'ils soient significatifs en termes monétaire.

Quelles questions se poser pour avancer ?

- Quels sont les indicateurs ESG ou RSE que vous pilotez et qui pourraient faire l'objet d'une rémunération variable en lien avec la raison d'être ?
- Le modèle de rémunération variable actuel dans l'entreprise est-il motivant ? Quelle part représente la rémunération variable dans le total? 20, 30, ou plus encore ?
- Quelle part les critères ESG / RSE représentent-ils dans cette part variable ?

4

LE DIRIGEANT S'ASSURE D'UNE SÉPARATION ENTRE LES FONCTIONS DE PRÉSIDENT ET DE DIRECTEUR GÉNÉRAL (OU ASSIMILÉ)

Franck Carnero

Directeur Mission et Impact de MAIF



Crédit photo : Emmanuelle BRISSON/MAIF

”

A la MAIF, assurance mutuelle, la gouvernance repose sur une séparation claire des responsabilités entre les fonctions de Président et de Directeur Général. Le Président pilote le conseil d'administration, qui représente la collectivité des sociétaires et à ce titre impulse et oriente la politique de la société.

Le Directeur Général dirige la dimension exécutive et assure le management de l'entreprise.

Doris Birkhofer

Directrice Générale de Siemens Smart Infrastructure France et BeLux



”

Chez Siemens, la gouvernance suit le modèle du conseil de surveillance à l'allemande, avec par exemple, la séparation de pouvoirs entre présidence et direction générale ainsi que la « Mitbestimmung » (cogestion).

Le Groupe a posé sa vision, son ambition, sa raison d'être : « transformer le quotidien ». Comment ? Grâce à des technologies qui ont du sens, c'est-à-dire un impact positif sur la société. A nous de traduire concrètement cette vision dans nos activités.”

De quoi parlons-nous ?

La raison d'être est un projet qui trouve sa force dans la concertation et la conciliation des points de vue des parties prenantes. Ce type de transformation implique donc une approche décentralisée, intégrant l'ensemble des parties

prenantes, et cette logique est également valable au plus haut niveau de l'entreprise : au niveau du ou des dirigeants.

À ce titre, la séparation des pouvoirs a pour vertu première d'offrir aux dirigeants le bénéfice de la prise de recul et de la hauteur de vue nécessaires à l'orientation stratégique de l'entreprise. Théoriquement, le Président garantit la prise de décisions de long terme tandis que le Directeur Général s'assure de la conduite des affaires à plus courte échéance, tout en œuvrant à conserver le cap. Cette répartition des rôles doit cependant s'ajuster en fonction de l'histoire, de la mission et du contexte de l'entreprise. Il semble qu'une raison d'être orientée vers les besoins de la société engage l'entreprise sur le long terme et que la séparation des pouvoirs devient alors utile et recommandée.

On observe ainsi dans notre étude quantitative que **la séparation des fonctions de Président et de Directeur Général (ou assimilé) augmente significativement la performance extra 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).**

Quelles questions se poser pour avancer ?

- Au regard de la raison d'être de votre entreprise, pourquoi les fonctions de Président et de Directeur Général sont-elles séparées / non-séparées ?
- Si la séparation des pouvoirs n'est pas effective dans votre entreprise, comment vous assurez-vous du maintien de l'équilibre entre la performance financière et extra financière ainsi que court et long terme de votre entreprise ?

INDICES MANAGÉRIAUX

5

LE DIRIGEANT S'ASSURE QUE LA RAISON D'ÊTRE SOIT DÉFINIE ET SUIVIE EN CO-CONSTRUCTION AVEC LES PARTIES PRENANTES



Patrice Carayon

Président de Chiesi France

” Nous réfléchissons à l'éventuelle création d'un poste de Chief Mission Officer, garant de la mise en œuvre de la raison d'être dans l'entreprise et animateur d'un comité de suivi.

Ce dernier serait constitué de parties prenantes externes que nous avons par ailleurs interviewées dans le processus de définition de la raison d'être.



Franck Carnero

Directeur Mission et Impact de MAIF

” Une entreprise qui n'a pas d'utilité prend des risques sur sa pérennité. Et dans le monde d'aujourd'hui, être utile, c'est connaître ses parties prenantes, dialoguer avec elles, comprendre leurs attentes pour répondre à leurs besoins.

L'enjeu pour les entreprises, c'est véritablement de développer la confiance des parties prenantes.

Crédit photo : Emmanuelle BRISSON/MAIF



Béatrice Mandine

Directrice Exécutive, Communication Marque & Engagement Orange

” La raison d'être doit engendrer des raisons d'agir. Orange est en train d'installer la gouvernance de la raison d'être : un comité de suivi (le nom est provisoire) qui reste à positionner par rapport au Conseil d'Administration.

De quoi parlons-nous ?

L'entreprise vit au centre d'un écosystème de parties prenantes qui lui permettent d'exister : ses clients, ses collaborateurs, mais aussi ses partenaires, et plus largement tous les citoyens. (6) Cela suppose que les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes soient co construites dans la durée.(7)

C'est cette notion d'écosystème des parties-prenantes qui doit être au cœur d'un projet de raison d'être transformatif. La raison d'être, par définition, clarifie le sens de l'activité de l'entreprise, et ce sens ne peut avoir de pertinence et de légitimité que co-construit avec toutes celles et ceux qui sont en lien avec l'entreprise. La raison d'être demande donc à être définie, mais aussi suivie, en collaboration avec les parties prenantes.

Le choix d'un comité, intégrant les parties prenantes, et dédié au projet de la raison d'être se pose alors. C'est ce que recommande d'ailleurs le rapport Notat-Senard : *"inciter les grandes entreprises à se doter à l'initiative des dirigeants d'un comité de parties prenantes, indépendant du conseil d'administration ; Intégrer la stratégie RSE dans les attributions de l'un des comités ou d'un comité ad hoc du conseil d'administration."*(3)

Quelles questions se poser pour avancer ?

- Votre analyse de parties prenantes est-elle réalisée avec l'objectif de définir et suivre la raison d'être de votre entreprise ? Intègre-t-elle l'analyse des besoins des parties prenantes et des enjeux sociaux et environnementaux qu'ils sous-tendent ?
- Vous êtes-vous assuré d'une prise en compte équilibrée de l'avis de parties prenantes internes et externes ?
- Comment pensez-vous articuler les missions d'un comité de la raison d'être avec celles du conseil d'administration ? Envisagez-vous que certains membres participent aux deux comités ?
- Au regard de la raison d'être qui est la vôtre, envisagez-vous d'augmenter la variété des parties prenantes, au-delà de celles qui sont habituellement considérées comme telles par une entreprise ?

6

LE DIRIGEANT S'ASSURE D'UNE INTÉGRATION DE LA RAISON D'ÊTRE DANS LE PLAN STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE



Crédit photo : Emmanuelle BRISSON/MAIF

Franck Carnero

Directeur Mission et Impact de MAIF



La raison d'être, c'est comme l'Étoile du Nord : c'est ce qui guide les prises de décision. C'est pour cette raison que nous fixons des objectifs stratégiques pluriannuels qui traduisent en actions cette raison d'être.



Béatrice Mandine

Directrice Exécutive, Communication Marque & Engagement Orange



On veille à ce que la raison d'être ne soit pas le sujet de la « Comm » mais un objectif transformatif, accroché à la stratégie de l'entreprise. Dès le départ, notre dirigeant avait la volonté d'inscrire la raison d'être dans les statuts.

De quoi parlons-nous ?

Aujourd'hui, l'émulation qui existe autour des enjeux de raison d'être pousse de nombreuses entreprises à se lancer : nombreuses sont celles qui, d'ores et déjà, communiquent et prennent place dans le débat sur la raison d'être. Mais en tant que projet transformatif, la raison d'être ne doit pas être qu'un objet marketing ou communicationnel. Elle doit être intégrée pleinement aux objectifs stratégiques de l'entreprise, au plan de transformation global de l'organisation à court, moyen et long terme. L'entreprise se conçoit dès lors juridiquement et politiquement autour d'un processus de création et d'innovation collective (8) et revisite son objet social (9).

L'enjeu est donc ici de placer la raison d'être au cœur du projet de l'entreprise, d'en faire l'outil de référence pour toutes les orientations stratégiques au sein de l'organisation, qu'elle soit inscrite ou pas dans les statuts de l'entreprise, elle devient la pierre angulaire de toute décision stratégique. Elle doit être inspirante et devenir un référentiel de base pour toutes les décisions des comités de direction. « *Quelle que soit la qualité de la discussion collective, il y aura toujours une part d'inconnu et d'indécidable dans la mise en œuvre de la stratégie. Le rôle du dirigeant est d'assumer cette part d'inconnu.* » (10, p.93)

Quelles questions se poser pour avancer ?

- La raison d'être de votre entreprise est-elle inscrite dans les statuts de votre entreprise, ou est-ce en projet ?
- Apparaît-elle dans tous les documents qui partagent les objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise et leurs suivis ?
- Le pilotage des objectifs stratégiques de l'entreprise est-il un moyen pour vous de piloter la mise en œuvre de la Raison d'être définie ?
- Réciproquement, la Raison d'être inspire-t-elle votre stratégie et la façon dont vous pilotez vos objectifs stratégiques ?
- Pensez-vous aller vers l'entreprise à mission ?

7

LE DIRIGEANT S'ASSURE D'UN CHIFFRE D'AFFAIRES ALIGNÉ AVEC LA RAISON D'ÊTRE DE L'ENTREPRISE



Sandrine Conseiller

Directrice générale de Aigle



Il est essentiel que le lien entre la raison d'être et la performance financière soit fait. Elle est la conséquence de la transformation de notre plateforme de marque, de l'éco-conception de nos produits.



François Eyraud

Directeur Général de Danone France



Désormais, Danone affiche publiquement le pourcentage de ses ventes conformes à sa charte nutritionnelle. Ce chiffre s'élève aujourd'hui à 90%, preuve que l'engagement pris par Danone autour de sa raison d'être touche l'ensemble de ses offres.

De quoi parlons-nous ?

La raison d'être, c'est (re)donner du sens au cœur de l'activité de l'entreprise. Pour être transformatif, ce mouvement doit donc toucher les offres et les services de l'organisation, concrètement et globalement. **Elle doit se traduire dans les chiffres et consolider la communauté des actionnaires qui garantit la continuité et la durabilité du projet entreprise.(9)**

Les offres et services dédiés à la raison d'être de l'entreprise ne peuvent pas représenter qu'une part congrue du chiffre d'affaires de l'entreprise. Il s'agit là d'interroger quelle part de la valeur créée par l'entreprise est au service des valeurs inscrites dans sa raison d'être.

Quelles questions se poser pour avancer ?

- A ce jour, quel est le chiffre d'affaires réalisé par la vente d'offres et/ou de services alignés avec la raison d'être ?
- Quel plan stratégique devez-vous élaborer pour que le pourcentage de ce chiffre d'affaires augmente au fil des années ?
- Comment pensez-vous devoir faire évoluer vos clients vers des offres alignées avec la raison d'être ?

8

LE DIRIGEANT S'ASSURE QUE LE CONSEIL D'ADMINISTRATION PRENNE EN COMPTE LE SUIVI DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE ET EXTRA-FINANCIÈRE DE L'ENTREPRISE D'UNE MANIÈRE INTÉGRÉE



Sandrine Conseiller

Directrice générale de Aigle



Nous réalisons chaque année la DPEF, nous planifions prochainement la réalisation d'un rapport intégré afin de rendre compte de la performance globale de notre organisation.



François Eyraud

Directeur Général de Danone France



Pour connaître la "vraie valeur" d'une entreprise, il faudrait tout intégrer dans le calcul des bénéfices, y compris les externalités sociales ou environnementales. L'intégration de la performance financière et extra-financière.

C'est le défi de la comptabilité contemporaine !

De quoi parlons-nous ?

Pour un projet transformateur, il faut un suivi. Si les entreprises sont généralement déjà performantes pour suivre leurs indicateurs économiques et financiers, elles le sont aujourd'hui nettement moins lorsqu'il s'agit de mesurer et suivre la performance extra-financière. Le rapport intégré se présente de plus en plus comme le document qui permet "le mieux d'incarner et de refléter la mise en œuvre d'une réflexion intégrée au sein de l'entreprise." (11)

Pour s'engager sur la raison d'être, le conseil d'administration est donc incité à suivre ces résultats par le biais d'un tableau bord de performance globale, c'est-à-dire en intégrant des indicateurs non seulement économiques et financiers mais aussi, sociétaux et environnementaux. C'est ce que préconise le code AFEP-MEDEF qui prévoit désormais que le conseil d'administration s'attache à promouvoir la création de valeur par l'entreprise à long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités.

Ainsi notre étude montre qu'une entreprise qui a mis en place un comité RSE au sein du CA accroît sa performance extra-financière de +8%, principalement pour la composante sociale de cette performance.

Il est certain qu'un tel comité permet aux membres du CA de développer leur connaissance et compétence en matière de RSE et d'indicateurs extra-financiers.

Au-delà, les entretiens qualitatifs nous invitent à penser qu'une fusion de ce comité avec le comité stratégique du conseil faciliterait l'intégration des enjeux sociaux et environnementaux au cœur de la stratégie, de la création de valeur au service de la raison d'être.

Quelles questions se poser pour avancer ?

- Quel est le nombre d'administrateurs ayant une expérience RSE au sein du CA et quelles sont leurs compétences en matière de RSE ?
- Existe-t-il un comité ad hoc pour la mise en œuvre de la raison d'être au sein du CA ?
- Quels sont les outils mis à disposition du CA pour suivre la performance globale de l'entreprise ?
- Rédigez-vous une Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF), un rapport intégré? Si non, avez-vous l'intention d'en rédiger un, pour rendre compte de la performance globale de votre organisation?

LE DIRIGEANT S'ASSURE DE LA PLEINE ADHÉSION ET DU PLEIN ENGAGEMENT DE SES COLLABORATEURS AUX VALEURS DE L'ENTREPRISE ET À SA RAISON D'ÊTRE



Patrice Carayon

Président de Chiesi France



L'engagement des collaborateurs est un déterminant essentiel au succès du déploiement de la raison d'être de l'entreprise.



François Eyraud

Directeur Général de Danone France



Il n'y a pas d'engagement possible des collaborateurs sans cohérence entre la vision et les actes, et sans une profonde adhésion à la culture de l'entreprise.



Franck Carnero

Directeur Mission et Impact de MAIF



La définition de notre raison d'être a été une magnifique occasion de réaffirmer notre singularité. Or, notre force vient de la maîtrise acquise à travers le temps de l'axe collaborateur-client. Nous travaillons beaucoup sur "la symétrie des attentions.

Crédit photo : Emmanuelle BRISSON/MAIF



Béatrice Mandine

Directrice Exécutive, Communication Marque & Engagement Orange



Comment faire pour que la raison d'être soit transformative ? Cela passe par l'engagement des salariés et par un pragmatisme pour intégrer ces enjeux dans la culture de l'entreprise.

De quoi parlons-nous ?

Les valeurs organisationnelles constituent le socle sur lequel se construit l'éthique des membres d'une organisation et sont en général une partie de son héritage historique (12). Les valeurs sont les principes fondamentaux constitutifs de la culture de l'entreprise sur lesquels cette dernière s'appuie pour définir et mettre en œuvre sa raison d'être.

La modification de l'article 1835 de la loi PACTE le précise en ces mots : « *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* ». Il est essentiel que ces grands principes soient compris et intégrés à tous les niveaux de l'entreprise pour que chacun soit engagé dans le projet collectif porté par l'entreprise.

Pour cela, il faut effectuer un véritable travail de pédagogie et de sensibilisation auprès des équipes sur les enjeux de la raison d'être. **La raison d'être doit devenir un enjeu collectif, compris et assumé par tous. Elle doit être un enjeu qui crée de l'engagement et de la motivation chez les collaborateurs.** L'engagement des collaborateurs dans le projet de la raison d'être est la condition sine qua non de sa mise en œuvre opérationnelle et de son caractère transformatif.

Quelles questions se poser pour avancer ?

- Les valeurs de votre entreprise sont-elles clairement définies, connues et communiquées ?
- Font-elles l'objet d'une adhésion forte de vos collaborateurs ? Quels outils sont à disposition pour mesurer l'adhésion de vos équipes aux valeurs de l'entreprise ?
- De quelle façon organisez-vous les dialogues nécessaires pour que ces valeurs soient discutées, y compris de façon critique, de façon à assurer cette adhésion ?
- Mesurez-vous le niveau d'engagement des collaborateurs tous les ans, en particulier sur les sujets en lien avec les valeurs de l'entreprise ?
- Définissez-vous un plan d'engagement RH spécifique? En lien avec les engagements et actions de RSE Sociale ?

LE DIRIGEANT S'ASSURE DE FAIRE DE LA RAISON D'ÊTRE DE L'ENTREPRISE UN OUTIL DE DÉCISION POUR TOUS LES COLLABORATEURS



Béatrice Mandine

Directrice Exécutive, Communication Marque & Engagement Orange

”

Une fois que la raison d'être est posée, il faut que chacun puisse avoir des moyens d'agir. Il faut que ça soit inscrit dans l'ADN de l'action de l'organisation, à tous les niveaux.



Franck Carnero

Directeur Mission et Impact de MAIF

”

La Raison d'être irrigue un outil décisionnel dans la sphère managériale.

Crédit photo : Emmanuelle BRISSON/MAIF

De quoi parlons-nous ?

Pour que la raison d'être soit pleinement ancrée dans les pratiques de l'entreprise, elle ne doit pas seulement être un outil pour les comités de direction. Elle doit devenir un filtre au travers duquel toutes les décisions opérationnelles sont prises, et ce, à tous les niveaux de l'organisation. Quel que soit le métier, le niveau hiérarchique, ou le territoire considéré, on doit pouvoir se reposer sur les principes de la raison d'être pour décider et agir.

La raison d'être doit donc être comprise par tous, mais cela doit aller plus loin. **Il faut d'abord clarifier ce que la raison d'être change pour chaque métier, chaque collaborateur. Et il faut donner à chaque collaborateur les moyens opérationnels de mettre en œuvre la raison d'être dans son travail au quotidien.**

Cette mise en œuvre n'est pas une simple application : la raison d'être fonctionne comme une norme de gestion, qui guide des décisions, mais aussi comme un guide inspirant d'exploration et d'innovation.

Trop générale, sa formulation est inopérante, par manque de "prise" avec le réel. Trop précise, elle est bloquante et éteint sa capacité de guide pour l'action stratégique comme opérationnelle. C'est la puissance des concepts portés par la raison d'être qui assure son pouvoir génératif (12). Certaines expressions sont ainsi très puissantes, ainsi "acteur de confiance" (dans la raison d'être d'Orange) ou "au plus grand nombre" (dans la raison d'être de Danone), ce sont elles en particulier qui permettent ce travail permanent, ce façonnage réciproque entre raison d'être et activité.

Quelles questions se poser pour avancer ?

- Est-ce que vous vous assurez d'une appropriation de la raison d'être dans tous les métiers de l'entreprise ?
- Existe-t-il des procédures pour communiquer efficacement les changements attendus pour chaque métier au regard de la raison d'être de l'entreprise ?
- Comment organisez-vous les conversations nécessaires de façon à ce qu'une confrontation fructueuse et créative s'opère avec les collaborateurs des différents métiers et projets ?
- Comment mesurez-vous que les moyens alloués aux différents départements de l'entreprise sont en adéquation avec les objectifs attendus dans le cadre de la raison d'être de l'entreprise ?
- Quels outils sont à votre disposition pour analyser les projets déployés au filtre de la raison d'être ?

Bibliographie

Références citées dans le rapport

- (1) France Stratégie. (2020). *Comité de suivi et d'évaluation de la loi PACTE*.
<https://www.strategie.gouv.fr/publications/comite-de-suivi-devaluation-de-loi-pacte-pr-emier-rapport>
- (2) MEDEF, EY, & Deloitte. (2020). *Déclaration de performance extra-financière. Quelles tendances et évolutions pour la deuxième année de publication ?*
<https://www.medef.com/uploads/media/default/0019/96/13216-medef-deloitte-ey-bilan-des-dpef-2020.pdf>
- (3) Notat, N., & Senard, J-D. (2018). *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*. [Download \(augure.com\)](#)
- (4) Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of management Journal*, 58(5), 1546-1571.
- (5) Clerc, C. (2018). Sur la réforme de l'entreprise : L'objet social, objet de réforme sociale. *Revue de droit du travail*, 2, 107-119.
- (6) Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- (7) Pluchart, J-J. (2013). La gouvernance des entreprises socialement responsables. *Recherches en Sciences de Gestion-Management*, 94, 53-72.
- (8) Segrestin, B., Levillain, K., Vernac, S., & Hatchuel, A. (2015). *La Société à Objet Social Etendu*. Presses des Mines.
- (9) Valiorgue, B. (2020). *La raison d'être de l'entreprise*. Presses Universitaires Blaise Pascal.
- (10) Hatchuel, A., & Segrestin, B. (2012). *Refonder l'entreprise*. Seuil.
- (11) Analyse financière. (2018). *Le rapport Notat-Senard et l'analyse extra-financière*.
<http://analysefinanciere.org/2018/04/03/rapport-notat-senard-lanalyse-extra-financiere/>
- (12) Gond, J-P., & Igalens, J. (2012). *Manager la Responsabilité Sociale de l'Entreprise*. Pearson et Dareios.
- (13) Levillain, K. (2017). *Les entreprises à mission, un mode de gouvernance pour l'innovation*. Vuibert.

Pour aller plus loin :

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

Coupet, A. (2021). A quoi sert réellement votre entreprise? Les enjeux de la raison d'être. *Revue Gestion HEC Montréal*, 13 janvier 2021.

Coupet,A. (2020). Vers une entreprise progressiste. Le modèle pour basculer dans un capitalisme humaniste au service des parties prenantes. <https://www.entrepriseprogressiste.com>.

Durand R, Hawn O, Ioannou I (2019) Willing and Able: A General Model of Organizational Responses to Normative Pressures. *Academy of Management Review* 44(2):299–320.

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.

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.

Flammer C (2015) Does Corporate Social Responsibility Lead to Superior Financial Performance? A Regression Discontinuity Approach. *Management Science* 61(11):2549–2568.

Flammer, C., Hong, B., & Minor, D. (2019). Corporate governance and the rise of integrating corporate social responsibility criteria in executive compensation: Effectiveness and implications for firm outcomes. *Strategic Management Journal*, 40(7), 1097–1122.

Hatchuel, A. (2016). Henri Fayol et la théorie du chef d'entreprise. *Entreprises et Histoire*, 83, 108–120.

Hawn O, Chatterjee A, Mitchell W. (2018). Do investors actually value sustainability? New evidence from investor reactions to the dow jones sustainability index (djsi). *Strategic Management Journal* 39(4): 949–976.

Hawn O, Ioannou I (2016). Mind the gap: The interplay between external and internal actions in the case of corporate social responsibility. *Strategic Management Journal* 37(13):2569–2588.

Ioannou I, Serafeim G. (2014). The impact of corporate social responsibility on investment recommendations: Analysts' perceptions and shifting institutional logics. *Strategic Management Journal* 36: 1053–1081.

Waddock SA, Graves SB. (1997). The corporate social performance– financial performance link. *Strategic Management Journal* 18(4): 303–319.

Zhao X, Murrell AJ. (2016). Revisiting the corporate social performance–financial performance link: A replication of Waddock and Graves. *Strategic Management Journal* 37(11): 2378–2388.

CONTACT :

4 Impasse Sandrié 75009 Paris

Laure Bramat-Génin :

laure.genin@entrepriseprogres.com

06 89 48 09 73