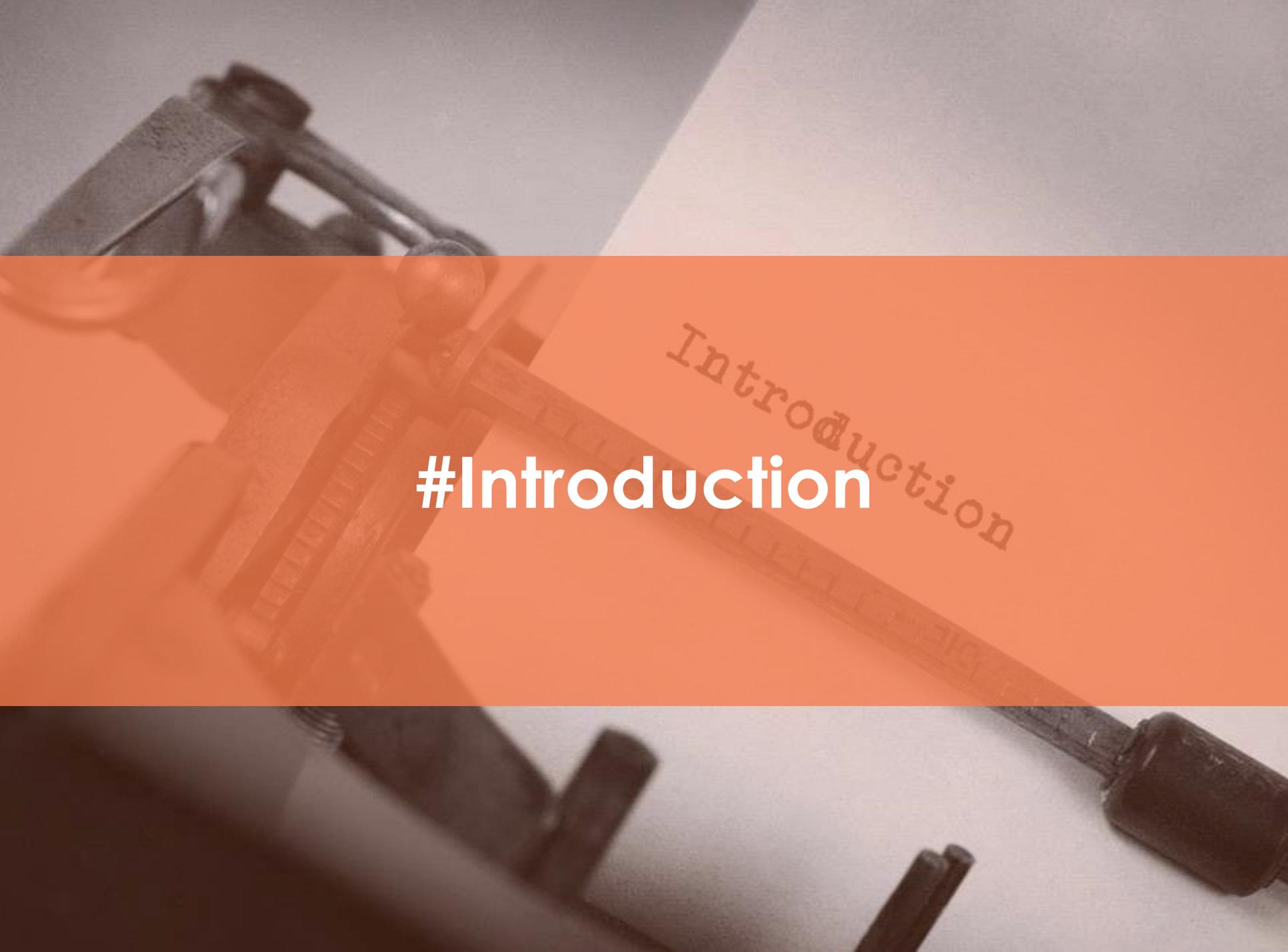


Raison d'être et Société à mission y aller ou pas ?

Convention Lucie
Septembre 2019, Angers



#Introduction

Introduction



#1
Le contexte

Qu'est ce qu'une entreprise? A qui appartient-elle?

- Ni une société, ni un employeur
- L'entreprise « n'appartient pas » à ses actionnaires
- La Raison d'être (ou la Mission) sont attachées à l'entité qui définit la stratégie
- Pas de Raison d'être sans débat sur la finalité de l'entreprise
 - Dépassement de la valeur actionnariale
 - Reconnaissance des parties prenantes – et constituantes

Performance globale

- Performance: « capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs »
- Concept né en 2002 au Centre des Jeunes Dirigeants (CJD), qui ouvre la focale de la performance sur ses trois dimensions : économique, sociale, environnementale.
- Reprend les « 3P » (“triple bottom line”) chers aux anglo-saxons : **People, Planet, Profit**

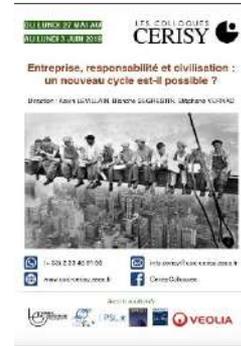
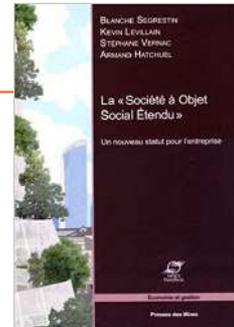
10 ans des travaux

L'Objet Social Étendu



2009/2011
2012/2014

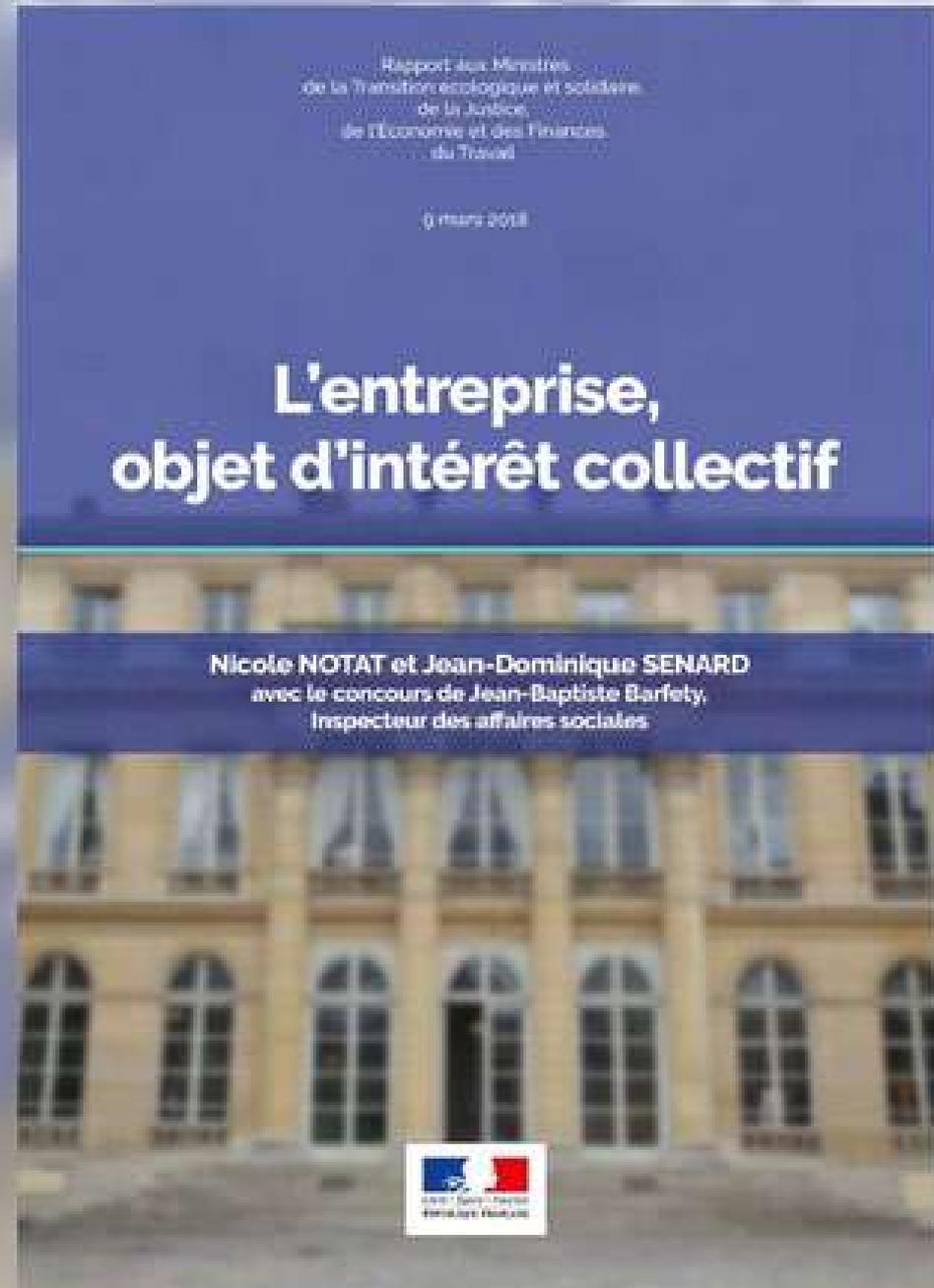
Sciences Po
Fondements
juridiques
de l'entreprise



© DES ENJEUX & DES HOMMES – Reproduction interdite

Le rapport Notat Sénard

« L'entreprise constitue une partie de la solution. Redonner de la substance à l'entreprise, l'amener à réfléchir à sa raison d'être est le moyen d'amener la grande entreprise à faire à une échelle mondiale ce que la petite fait souvent, du fait de son insertion dans un territoire et dans un contexte de fort intuitu personae. »



La Loi Pacte (repenser la place de l'entreprise dans la société)



La qualité de société à mission

- **La formulation d'une mission/raison d'être** (contribution au bien commun) avec les PP et la traduction en engagements
- **L'incorporation aux statuts de l'entreprise**, ce qui suppose qu'elle fasse l'objet d'un vote par une AG d'actionnaires.
- Une gouvernance : la composition d'**un organe de suivi** « *étudiant la qualité de la stratégie et identifiant les risques* » où les PP voire des experts sont représentés.
- Une **démarche d'évaluation des actions** déployées pour atteindre les engagements pris (par un tiers externe) et un *reporting transparent*

La qualité de société à mission

LA TRIBUNE ÉCONOMIE BOURSE ENTREPRISES & FINANCE HI-TECH VOS FINANCES IDÉES MÉTROPOLES CARRIÈRES

CAC 40 -0,38%
9 650,55 PTS

FORTE HAUSSE CAC 40	FORTE BAISSSE CAC 40	DOU JOURS	OP	DATE 10 ans
ESOLIVE +18,91%	ARIS 2017/18 -2,28%	NASDAQ 100 -0,31%	DATE 10 ans	Révisé Brest -1,42%
VEOLIA ENVIRONN +16,41%	CASALUT 2017 -1,99%	FTSE 100 -0,54%		

Entreprises & Finance > Banque / Finance

Maif : « Devenir entreprise à mission est extrêmement engageant, pas cosmétique »

Par **Propos recueillis par Juliette Reynal** | 07/05/2019, 16:30 | 1346 mots

f t g+ in



(Credits: Maif)

L'assureur mutualiste niortais revendique être la première grande entreprise française à s'engager sur la voie de "l'entreprise à mission" au sens de la loi Pacte. L'évolution de son statut sera soumise au vote des sociétaires lors de sa prochaine assemblée générale en 2020. Dominique Mahé, président du groupe, nous détaille la feuille de route vers ce nouveau statut, les mesures mises en place pour assurer le respect de cette "mission" et les dernières actions prises pour renforcer son engagement social et environnemental.

DERNIÈRE MINUTE

19:28 AE In-Ber...
18:58 La gastronomie, reflet et des services

L'ARGUS de l'assurance

La MAIF devient la première «entreprise à mission»

AURÉLIE ABADIE | 03/06/2019 à 14:03

L'assureur militant franchit une nouvelle étape en adoptant ce statut créé par la loi Pacte et rénove son logo afin d'incarner sa nouvelle identité de marque.

La MAIF écrit une nouvelle page de son histoire. Assureur militant depuis 1934, la mutuelle d'assurance adopte le statut d'« entreprise à mission », qui vient d'être créé par la loi PACTE. Son directeur général **Pascal Demurger** avait d'ailleurs participé activement aux débats parlementaires sur le sujet. Pour la MAIF, cette démarche s'inscrit naturellement dans le prolongement de son modèle historique d'entreprise engagée et citoyenne. « Ce n'est pas un virage, mais un prolongement et un approfondissement de notre engagement envers toutes les parties prenantes : nos sociétaires, nos acteurs internes, le tissu associatif et économique local et plus largement la société. Ce n'est pas un renoncement à notre modèle mutualiste, mais une réaffirmation de celui-ci ! », assure le président **Dominique Mahé**.

LA CROIX

Accueil > Economie > Entreprises

La Maif, pionnière des entreprises à mission

La mutuelle d'assurance a annoncé lundi 3 juin son intention de devenir une « entreprise à mission ». C'est la première grande entreprise à s'engager dans cette voie ouverte par la loi Pacte.

Emmanuelle Reju, le 04/06/2019 à 07:52



Notions clés

Qu'est-ce que la raison d'être?

Définition officielle

- Rapport Notat-Senard :

« ce qui est indispensable pour remplir l'**objet social**, c'est-à-dire le champ des activités de l'entreprise. Un **guide** (pour les CA) pour **les décisions** importantes, un **contrepoint utile au critère financier de court-terme**, qui ne peut servir de **boussole**. La notion donne corps à la **fiction juridique** que représente l'entreprise. »

- Loi PACTE:

« Le **motif**, la raison pour laquelle la société est constituée. Elle détermine le **sens** de la gestion de la société et en définit l'**identité** et la **vocation** » (Étude d'impacts)

« Elle vise à rapprocher les chefs d'entreprise et les entreprises avec leur environnement de long terme. Elle constitue une forme de **doute existentiel fécond** permettant de l'orienter vers une recherche du long terme. » (Exposé des motifs)

Les outils aujourd'hui...

L'objet social, la proposition de valeur, le modèle d'affaires (business model), la vocation, la mission, la vision, l'identité, la culture d'entreprise, les valeurs, la marque employeur, le projet d'entreprise, le mantra, la promesse, la marque commerciale (business et corporate), le passeport de marque, l'identité de marque, le slogan, le récit, le narratif, le storytelling, le « manifesto » ...

COMMUNICATION

Récit
Manifesto
Storytelling

MARKETING

Identité de
marque
Marque
commerciale
Promesse

TRANSVERSE

Engagements
Projet
d'entreprise
Valeurs

Culture
d'entreprise

RH

Marque
employeur

Vision
Vocation
Business model

STRATEGIE

Stratégie

Objet social

Mission

Purpose

JURIDIQUE

COMMUNICATION

Récit
Manifesto
Storytelling

MARKETING

Identité de marque
Marque commerciale
Promesse

TRANSVERSE

Engagements
Projet d'entreprise
Valeurs

RAISON D'ÊTRE

RH

Culture d'entreprise
Marque employeur

Vision
Business model
Vocation
Stratégie

STRATEGIE

Mission
Objet social

JURIDIQUE

Qu'est ce que la raison d'être?

Définition opérationnelle

La contribution que l'entreprise souhaite apporter aux principaux enjeux sociaux, sociétaux, environnementaux et économiques de son domaine d'activité en impliquant ses principales parties prenantes.

Pourquoi se lancer?



De bonnes et mauvaises raisons

Pas simplement parce que la loi PACTE le permet

Pas forcément pour l'inscrire dans les statuts

Pas forcément parce que le secteur s'engage

Pas seulement pour des raisons juridiques

Pour :

- **Remettre la stratégie au cœur de la gouvernance**
- **Tirer parti du dialogue parties prenantes (éco système)**
- **Ancrer le projet d'entreprise dans le corps social**

Qu'est ce qu'une bonne RE ?

Quelques exemples



"Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société »



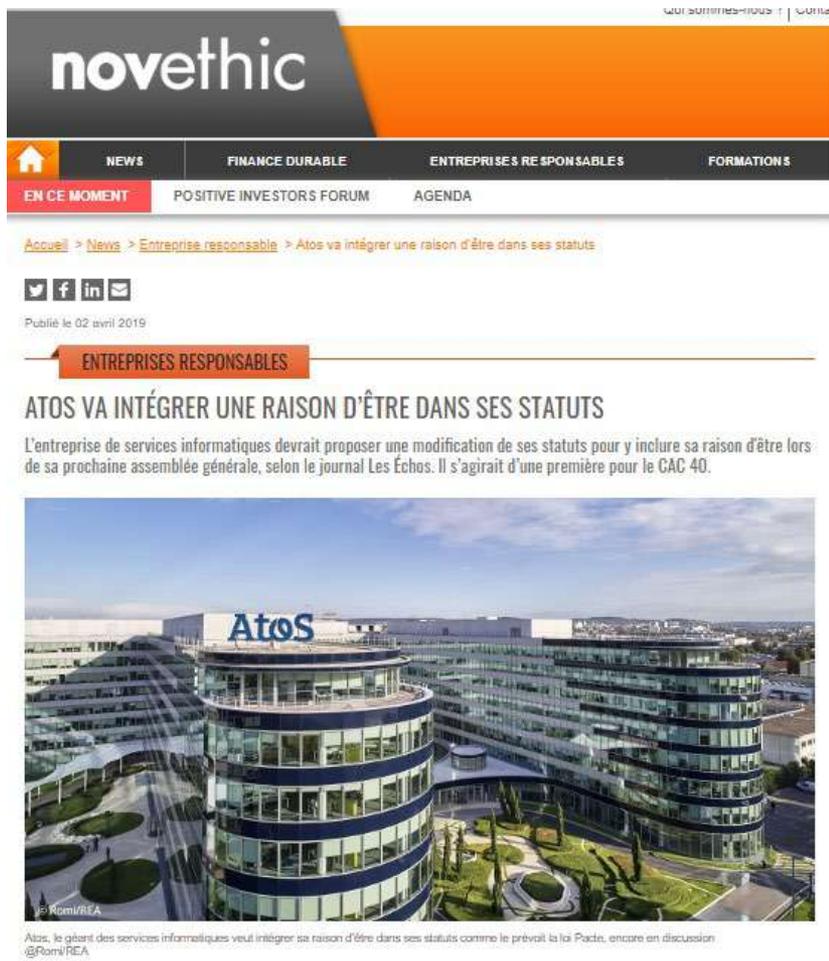
assureur militant

« Convaincus que seule une attention sincère portée à l'autre et au monde permet de garantir un réel mieux commun, nous la plaçons au cœur de chacun de nos engagements et de chacune de nos actions. C'est notre raison d'être. »



« Notre mission est de proposer à nos clients des services, des produits et une alimentation de qualité et accessibles à tous à travers l'ensemble des canaux de distribution. Grâce à la compétence de nos collaborateurs, à une démarche responsable et pluriculturelle, à notre ancrage dans les territoires et à notre capacité d'adaptation aux modes de production et de consommation, nous avons pour ambition d'être leader de la transition alimentaire pour tous. »

Quelques exemples



The screenshot shows the Novethic website interface. At the top, the Novethic logo is on the left, and navigation links for 'NEWS', 'FINANCE DURABLE', 'ENTREPRISES RESPONSABLES', and 'FORMATION S' are on the right. Below this, a secondary navigation bar includes 'EN CE MOMENT', 'POSITIVE INVESTORS FORUM', and 'AGENDA'. The main content area features a breadcrumb trail: 'Accueil > News > Entreprise responsable > Atos va intégrer une raison d'être dans ses statuts'. Social media icons for Twitter, Facebook, LinkedIn, and Email are present, along with the publication date 'Publié le 02 avril 2019'. A red banner highlights 'ENTREPRISES RESPONSABLES'. The article title is 'ATOS VA INTÉGRER UNE RAISON D'ÊTRE DANS SES STATUTS'. The text below reads: 'L'entreprise de services informatiques devrait proposer une modification de ses statuts pour y inclure sa raison d'être lors de sa prochaine assemblée générale, selon le journal Les Échos. Il s'agirait d'une première pour le CAC 40.' Below the text is a photograph of the Atos headquarters building, a modern glass and steel structure with a curved facade. A small caption at the bottom of the photo reads: 'Atos, le géant des services informatiques veut intégrer sa raison d'être dans ses statuts comme le prévoit la loi Pacte, encore en discussion @Rom/REA'.

"Notre mission est de contribuer à façonner l'espace informationnel. Avec nos compétences et nos services, nous supportons le développement de la connaissance, de l'éducation et de la recherche dans une approche pluriculturelle et contribuons au développement de l'excellence scientifique et technologique. Partout dans le monde, nous permettons à nos clients et à nos collaborateurs, et plus généralement au plus grand nombre, de vivre, travailler et progresser durablement et en toute confiance dans l'espace informationnel".

Quelques exemples

« Proposer des produits et services pour la maison, conçus au bénéfice de l'Homme et de la planète. Mobiliser notre écosystème (consommateurs, collaborateurs, fournisseurs, actionnaires, acteurs du territoire), collaborer et agir pour inventer de nouveaux modèles de consommation, de production et d'organisation. »

Définition inscrite dans les statuts depuis le 17 novembre 2017.

Camif.fr
Changeons le monde de l'intérieur.

RE et Tag line

VEOLIA

NOTRE RAISON D'ÊTRE

La raison d'être de Veolia est de contribuer au progrès humain, s'inscrivant résolument dans les Objectifs de Développement Durable défini par l'ONU afin de parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. C'est dans cette perspective que Veolia se donne pour mission de "Ressourcer le monde", en exerçant son métier de services à l'environnement.

Chez Veolia, nous sommes convaincus que la poursuite du développement de l'humanité n'est possible que si les enjeux économiques, sociaux, environnementaux sont abordés comme un tout indissociable. Cette conviction s'inscrit dans l'histoire de l'entreprise qui, dès sa création, en 1853, avait monté la voie en faisant de l'accès à l'eau potable un levier essentiel de santé publique et de qualité de vie.

En pratiquant nos activités, aujourd'hui dans l'eau, les déchets et l'énergie, nous apportons à nos clients publics comme privés, partout dans le monde, des solutions qui permettent de faciliter l'accès aux services essentiels et à des ressources naturelles, de préserver celles-ci et de les utiliser et de les recycler efficacement. L'amélioration de notre empreinte environnementale et de celle de nos clients est au cœur de notre métier et de notre modèle économique.

Nous sommes une entreprise simultanément locale et globale, à forte intensité de technique, de savoir-faire et de main d'œuvre, inscrivant ses actions dans le temps long. Nous garantissons un engagement de résultat dans la durée à nos clients grâce à notre longue expérience, la qualité de nos services et notre forte capacité d'innovation.

Nous constituons une communauté de travail où chacun peut trouver, en plus d'un revenu et du respect de sa santé et de sa sécurité au travail, un sens à son activité, un engagement dans une démarche collective valorisante et un épanouissement personnel. Par la formation, Veolia s'assure du développement des compétences de ses salariés qui sont dans leur grande majorité des ouvriers et des techniciens. L'entreprise s'appuie sur leur responsabilité et leur autonomie à tous les niveaux et dans tous les pays, et promeut l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Veolia favorise, notamment au sein des instances représentatives du personnel, le dialogue social, qui participe à l'appropriation par les salariés de notre projet collectif.

Veolia respecte partout les lois et les règlements en vigueur. Elle applique en outre des règles d'éthique largement diffusées et conformes à ses valeurs de responsabilité, de solidarité, de respect, d'innovation et de sens du client.

La prospérité de Veolia est fondée sur son utilité pour l'ensemble de ses parties prenantes - clients, actionnaires, salariés, fournisseurs, populations actuelles et générations futures - dans les différents territoires dans lesquels elle intervient. Sa performance doit donc être évaluée selon plusieurs dimensions qui correspondent à ces différents publics. L'entreprise accorde un degré d'attention et d'exigence identique à chacune de ces dimensions. C'est ainsi que Veolia prépare le futur, en protégeant l'environnement tout en répondant aux besoins vitaux de l'humanité.

Modalités de mise en œuvre

La raison d'être de Veolia est portée à la connaissance de toutes ses parties prenantes afin qu'elles en connaissent le sens et participent à sa mise en œuvre effective.

Le Conseil d'Administration, qui prend en compte cette raison d'être, évalue sa mise en œuvre.

Veolia rend compte annuellement de sa performance multidimensionnelle à travers un tableau de bord qui rassemble des indicateurs pertinents sur la durabilité de son modèle. Ces indicateurs permettent d'estimer :

- la performance économique et financière,
- la performance environnementale,
- la performance sociale,
- la performance en matière de satisfaction des clients,
- la performance en matière d'éthique et de conformité.

Le choix de ces indicateurs est fait lors de la conception de chaque nouvelle étape stratégique et en cohérence avec les objectifs de celle-ci.

Un comité des parties prenantes, constitué d'experts issus de la société civile et de représentants de clients, fournisseurs, salariés et des générations futures donne des avis à la direction de l'entreprise pour le bon accomplissement de sa raison d'être.

Ressourcer le monde 

Neuf critères

#1 SIMPLE

#2 SYNTHÉTIQUE

#3 DIFFÉRENCIANTE

#4 STABLE

#5 INSPIRANTE

#6 ADAPTABLE

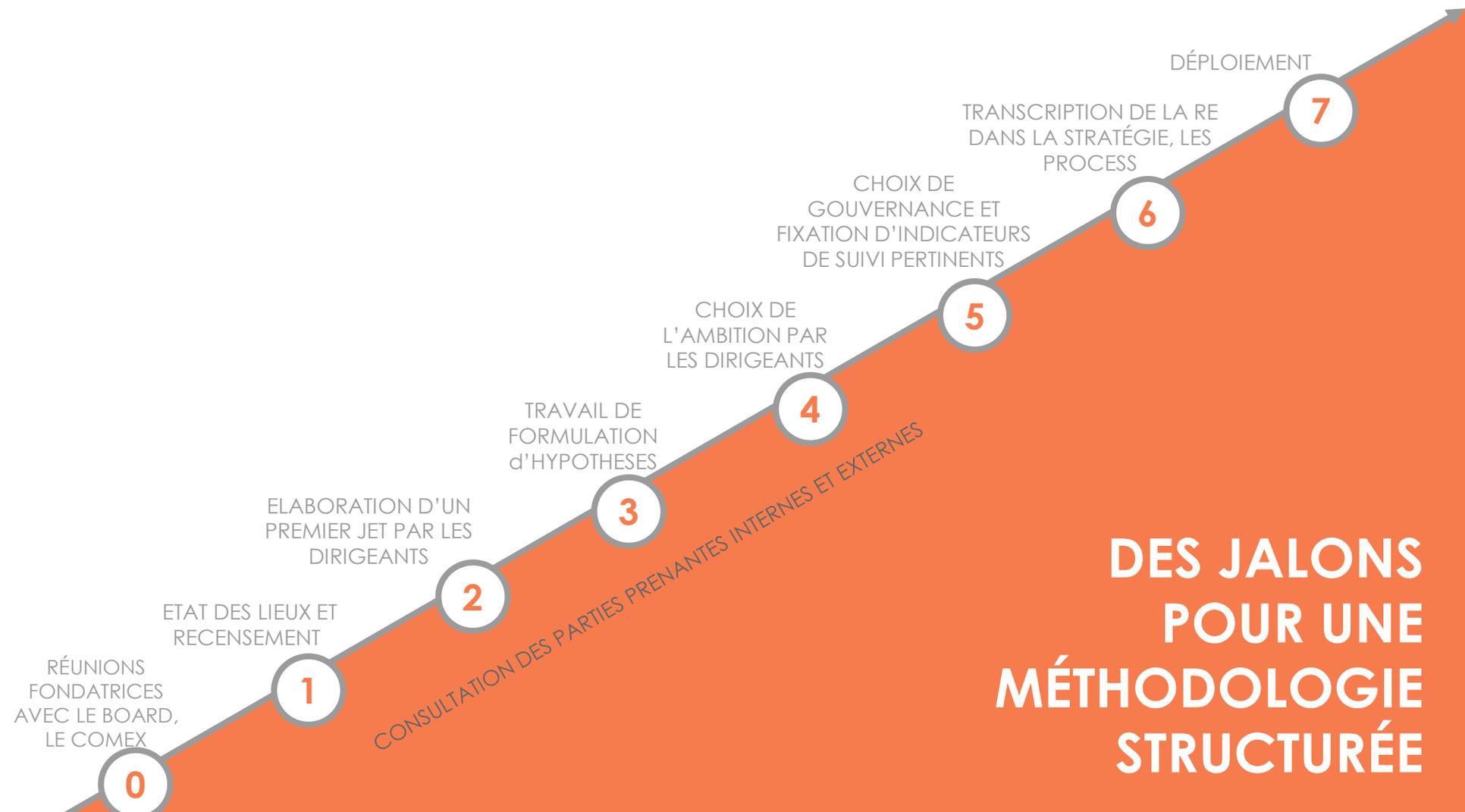
#7 CRÉDIBLE

#8 EN CORRESPONDANCE AVEC LES ODD

#9 INCLUSIVE DES PARTIES PRENANTES

Comment se lancer?





RÉUNIONS
FONDATRICES
AVEC LE BOARD,
LE COMEX

0

ETAT DES LIEUX ET
RECENSEMENT

1

ELABORATION D'UN
PREMIER JET PAR LES
DIRIGEANTS

2

TRAVAIL DE
FORMULATION
D'HYPOTHESES

3

CHOIX DE
L'AMBITION PAR
LES DIRIGEANTS

4

CHOIX DE
GOUVERNANCE ET
FIXATION D'INDICATEURS
DE SUIVI PERTINENTS

5

TRANSCRIPTION DE LA RE
DANS LA STRATÉGIE, LES
PROCESS

6

DÉPLOIEMENT

7

CONSULTATION DES PARTIES PRENANTES INTERNES ET EXTERNES

DES JALONS POUR UNE MÉTHODOLOGIE STRUCTURÉE

Les 9 erreurs à éviter

1. Ne pas comprendre qu'il s'agit d'un projet d'entreprise
2. Ne pas se donner les moyens appropriés (soutien DG, Copil,...)
3. Envisager la démarche comme un projet de communication
4. Aller trop directement sur le wording et favoriser le consensus mou
5. Faire l'impasse sur le recensement de l'existant
6. Faire l'économie d'un vrai travail sur et avec les parties prenantes
7. Ne pas tenir compte de la diversité culturelle
8. Ignorer les implications sur la stratégie, les process, la culture
9. Négliger les indicateurs

Les 5 bonnes pratiques clés

- La double implication :
exécutif ET gouvernance
Veolia
- La transversalité
Crédit-Agricole
- La congruence
OpenClassroom
- L'implication forte des PP
internes et externes
Immobilier, Orange
- Séparation du contenu
et de la formulation
Twitter

Conclusion: l'Entreprise contributive

1. elle est soucieuse de la préservation et du renouvellement des ressources (humaines, naturelles, matérielles, financières...);
2. elle vise la performance globale par l'intégration à son modèle d'affaires des enjeux sociétaux et environnementaux;
3. elle se conduit vis-à-vis de ses parties prenantes de façon éthique et équitable;
4. elle sollicite et encourage la contribution, l'implication, la participation et les initiatives de la part de ses collaborateurs;
5. elle mobilise un dialogue social porteur de progrès réels et inclusifs;
6. elle adopte des modes partagés et modernes de gouvernance (CA et comité de parties prenantes);
7. elle intègre éventuellement à ses statuts la contribution qu'elle souhaite apporter aux enjeux économiques, sociaux/sociétaux et environnementaux.

MERCI

Agnès RAMBAUD – PAQUIN

agnes.rambaud-

paquin@desenjeuxetdeshommes.com

06 12 71 24 68

Martin RICHER

mricher@Management-RSE.com

06 49 11 45 90

Patrick D'HUMIERES

pdh@company21.fr

06 43 00 57 41