

SYNTHÈSE

LOI PACTE & RAISON D'ÊTRE

ET SI ON PASSAIT À LA PRATIQUE ?



03

PRÉSENTATION DU GUIDE



05

GENÈSE DE LA LOI



06

PRÉSENTATION DE LA LOI



08

MESSAGES CLÉS À RETENIR



14

PRÉSENTATION DES AUTEURS

PRÉSENTATION DU GUIDE



La loi Pacte a été promulguée en France en mai 2019 à la suite de nombreux débats. L'article 169 (modifications du Code civil) et l'article 176 (modifications du Code de commerce) amènent des changements sur lesquels il est essentiel de s'attarder pour en comprendre les tenants et les aboutissants.

Ce guide a été conçu pour aider les entreprises à mieux appréhender les modifications engendrées par la loi Pacte afin de les mettre en place de façon opérationnelle.

Il s'adresse également aux différents acteurs intéressés (organisations syndicales, universitaires, investisseurs, ...) qui souhaiteraient connaître le contenu de ces nouveaux dispositifs.

Afin de clarifier les concepts, de structurer un langage commun, ce guide tente de répondre aux questions suivantes :

- En quoi consiste l'article 1833 du Code civil qui demande de "prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité" et comment être en conformité ?
- L'article 1835 propose aux entreprises de préciser leur raison d'être : que signifie "raison d'être" au sens de la loi Pacte ? Pourquoi se lancer dans une telle démarche ? Quelles voies préférer et quels écueils éviter pour y parvenir ?
- La loi Pacte offre également la possibilité de devenir une société à mission : en quoi cela consiste-t-il ?

COMMENT A-T-IL ÉTÉ ÉLABORÉ ?

Pour la première fois, l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) et le Collège des Directeurs du Développement Durable (C3D) ont lancé un programme de travail commun afin de répondre rapidement aux questionnements des entreprises.

De mars à octobre 2019, sept séances d'auditions ont été organisées pour recueillir le point de vue d'une trentaine d'acteurs sur le sujet (universitaires, juristes, investisseurs, consultants, organisations syndicales, représentants de l'administration) et également pour permettre aux entreprises de partager leurs premières réflexions en la matière.

Le groupe de travail, composé des membres de l'ORSE et du C3D, a analysé une abondante matière en provenance de multiples sources : comptes rendus des séances d'auditions, prises de positions, documents du gouvernement, articles de presse, premiers travaux et ouvrages publiés sur le sujet, etc. .

QUELLES SONT LES PARTICULARITÉS DE CE GUIDE ?

- 1 Étudier les changements induits par l'article 1833, ne pas se focaliser seulement sur la raison d'être** : ces derniers mois, les articles de presse, les conférences ont particulièrement parlé de la possibilité offerte par la loi de définir une raison d'être. Ce guide va au-delà et s'intéresse au changement de l'article 1833 du Code civil, sujet qui a été très peu commenté depuis sa publication.
- 2 Décrypter, interpréter la loi** : pour faire avancer la réflexion, le guide propose des interprétations de la loi. Elles sont certainement perfectibles mais l'objectif est justement qu'elles soient débattues afin d'alimenter la réflexion.
- 3 Éclaircir les débats** : il n'est pas évident de s'y retrouver lorsque l'on voit les centaines d'articles de presse publiés ces derniers mois et les réactions des parties prenantes qui ont plus ou moins bien accueilli ces changements. Le guide fait état des avis contradictoires sur la loi, notamment sur ses impacts juridiques. Il tente ainsi de résumer les points de vue pour aider les lecteurs à se forger leur propre opinion.
- 4 Démontrer l'intérêt de cette loi** : ce nouveau cap initié par le gouvernement est une solution pour tenter d'accélérer la contribution des entreprises au développement durable. Les trois premières parties du livrable expliquent de façon argumentée ce qui a conduit le législateur à mener ces modifications et pourquoi les entreprises peuvent avoir intérêt à s'en saisir.
- 5 Accompagner les entreprises pour passer à l'acte** : le guide est à la fois technique et pratique. Les premières parties s'appuient sur une bibliographie très fournie afin de constituer un centre de ressources pour comprendre la loi. Les deux dernières parties accompagnent de façon opérationnelle les entreprises pour les aider à se conformer à l'article 1833 du Code civil et, si elles le souhaitent, leur proposer des pistes méthodologiques pour définir leur raison d'être.
- 6 Proposer des recommandations sur la raison d'être co-signées par les organisations syndicales** : le groupe de travail a élaboré 10 recommandations avec la CFDT, la CFE-CGC et la CGT. Le guide montre en quoi la raison d'être est un sujet sérieux, stratégique pour l'entreprise et porteur de sens pour les salariés.
- 7 Réaliser un état des lieux des premiers retours d'expérience** : face à ces nouveaux dispositifs proposés par la loi, les entreprises ont besoin d'inspiration. Le guide fournit un panorama non exhaustif de quelques-unes des premières expérimentations lancées dans les entreprises pour définir leur raison d'être.

COMMENT EST-IL STRUCTURÉ ?

Le guide est disponible en version numérique sur le site de l'ORSE et sur celui du C3D.

Chacune des parties du guide sont téléchargeables indépendamment les unes des autres.

La partie "La finalité de l'entreprise : une question qui ne date pas d'hier" rappelle les grands événements qui ont conduit à la version actuelle de la loi Pacte. Elle présente également en détail le contenu final de l'article 169 et de l'article 176.

La partie "Décryptage de la loi" présente un décodage du contenu de la loi à l'aide des documents issus du gouvernement, d'articles de presse et en reprenant l'avis des intervenants auditionnés lors du groupe de travail ORSE – C3D.

La partie "Pourquoi faudrait-il adopter une raison d'être ?" recense, de manière non exhaustive, les arguments qui pourraient pousser une entreprise à se lancer dans la définition de sa raison d'être.

La partie "Comment appliquer la loi Pacte ?" donne des pistes pour que les entreprises soient conformes aux nouvelles obligations de l'article 1833. Elle rappelle notamment les outils RSE développés ces dernières années.

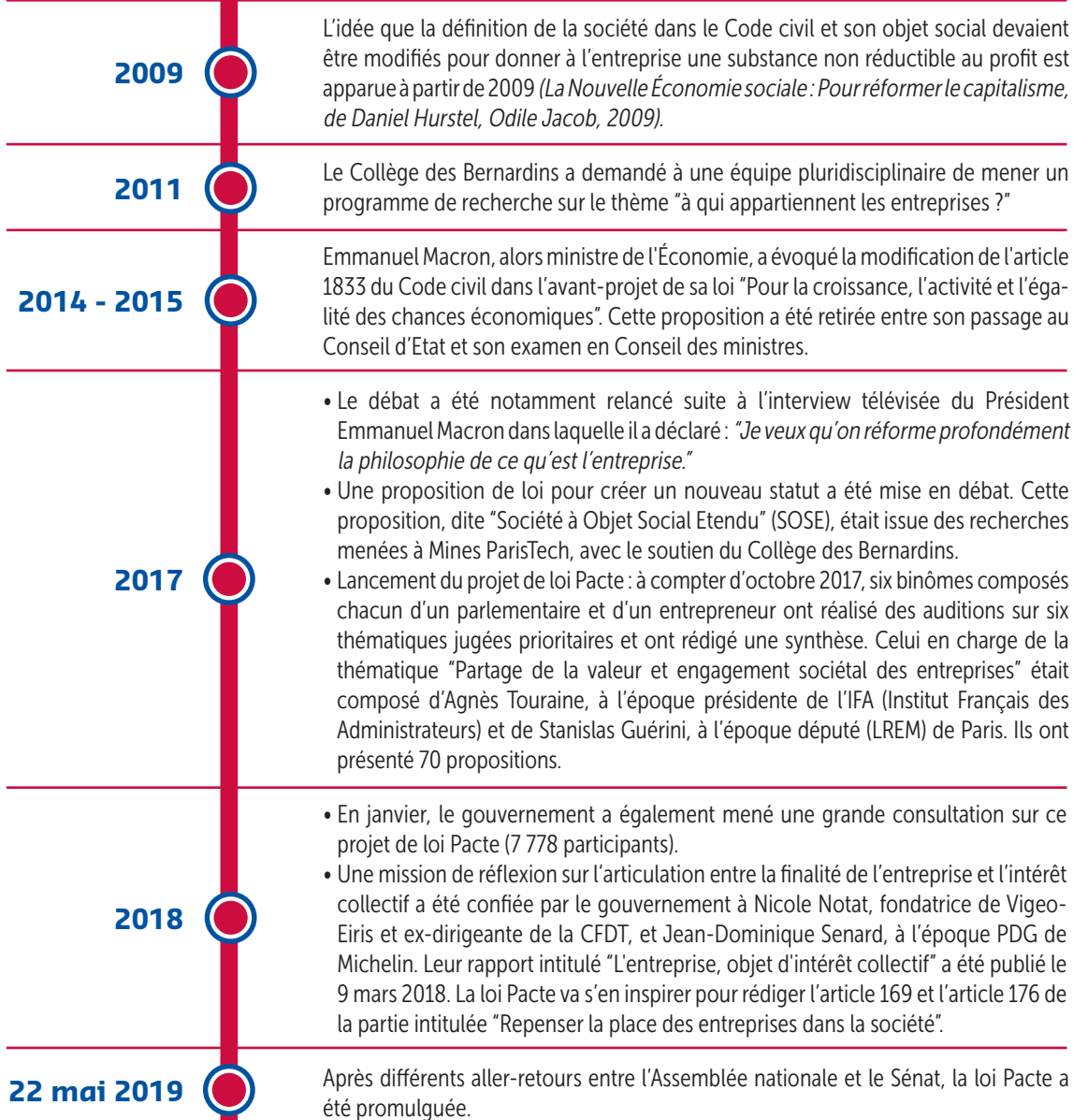
Cette partie suggère également un chemin de réflexion pour définir une raison d'être : points de vigilance à prendre en considération avant de se lancer, panorama des acteurs à impliquer en s'interrogeant sur la forme de mobilisation la plus appropriée, questions à se poser pour construire le contenu de sa raison d'être et, enfin, les modalités de déploiement à mettre en place.

Elle présente les 10 recommandations co-signées avec les organisations syndicales.

La partie "Cas pratiques d'entreprises qui définissent leur raison d'être" illustre par des cas concrets la mise en place d'une raison d'être. Il s'agit d'un panorama non exhaustif de quelques-unes des premières expérimentations lancées dans les entreprises : Arkéa, Camif, Carrefour, Crédit Agricole, EDF, InVivo, MAIF, Malakoff Médéric Humanis, Michelin, SNCF et Veolia.

GENÈSE DE LA LOI

LES DATES CLÉS



PRÉSENTATION DE LA LOI

→ RAPPEL DU CONTENU DU CODE CIVIL AVANT LA LOI PACTE

Pour mémoire, voici les anciennes versions de l'article 1833 et 1835 du Code civil :

Article 1833 : "Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés."

Article 1835 : "La société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter. Elle peut être instituée, dans les cas prévus par la loi, par l'acte de volonté d'une seule personne."

1

**INTÉRÊT SOCIAL ET PRISE
EN CONSIDÉRATION DES
ENJEUX SOCIAUX ET
ENVIRONNEMENTAUX**
(Article 169 de la loi Pacte)

2

RAISON D'ÊTRE
(Article 169 de la loi Pacte)

3

SOCIÉTÉ À MISSION
(Article 176 de la loi Pacte)

En surligné : modifications apportées par la loi Pacte

L'article 1833 du Code civil

"Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés. La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité."

L'article L 225-35 du Code de commerce

"Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité."

L'article L225-64 du Code de commerce

"Le directoire détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité."

L'article 1835 du Code civil

"Les statuts doivent être établis par écrit. Ils déterminent, outre les apports de chaque associé, la forme, l'objet, l'appellation, le siège social, le capital social, la durée de la société et les modalités de son fonctionnement. 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."

L'article L 225-35 du Code de commerce

"(Le conseil d'administration) prend également en considération, s'il y a lieu, la raison d'être de la société définie en application de l'article 1835 du Code civil."

L'article L225-64 du Code de commerce

"(Le directoire) prend également en considération, s'il y a lieu, la raison d'être de la société définie en application de l'article 1835 du Code civil."

Titre I^{er} du livre II du Code de commerce : ajout de trois articles

L.210-10

Une société peut faire publiquement état de la qualité de société à mission lorsque les conditions suivantes sont respectées :

"1° Ses statuts précisent une raison d'être, au sens de l'article 1835 du Code civil ;

"2° Ses statuts précisent un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité ;

"3° Ses statuts précisent les modalités du suivi de l'exécution de la mission mentionnée au 2°. Ces modalités prévoient qu'un comité de mission, distinct des organes sociaux prévus par le présent livre et devant comporter au moins un salarié, est chargé exclusivement de ce suivi et présente annuellement un rapport joint au rapport de gestion, mentionné à l'article L. 232-1 du présent code, à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes de la société. Ce comité procède à toute vérification qu'il juge opportune et se fait communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission ;

"4° L'exécution des objectifs sociaux et environnementaux mentionnés au 2° fait l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant, selon des modalités et une publicité définies par décret en Conseil d'État. Cette vérification donne lieu à un avis joint au rapport mentionné au 3° ;

"5° La société déclare sa qualité de société à mission au greffier du tribunal de commerce, qui la publie, sous réserve de la conformité de ses statuts aux conditions mentionnées aux 1° à 3°, au registre du commerce et des sociétés, dans des conditions précisées par décret en Conseil d'État."

L.210-11

Lorsque l'une des conditions mentionnées à l'article L. 210-10 n'est pas respectée, ou lorsque l'avis de l'organisme tiers indépendant conclut qu'un ou plusieurs des objectifs sociaux et environnementaux que la société s'est assignée en application du 2° du même article L. 210-10 ne sont pas respectés, le ministère public ou toute personne intéressée peut saisir le président du tribunal statuant en référé aux fins d'enjoindre, le cas échéant sous astreinte, au représentant légal de la société de supprimer la mention "société à mission" de tous les actes, documents ou supports électroniques émanant de la société."

L.210-12

"Art. L. 210-12. – Une société qui emploie au cours de l'exercice moins de cinquante salariés permanents et dont les statuts remplissent les conditions définies au 1° et 2° de l'article L. 210-10 peut prévoir dans ses statuts qu'un référent de mission se substitue au comité de mission mentionné au 3° du même article L. 210-10. Le référent de mission peut être un salarié de la société, à condition que son contrat de travail corresponde à un emploi effectif."

CHANGEMENT DE L'ARTICLE 1833 DU CODE CIVIL



QUE FAUT-IL RETENIR ET QUELS CHANGEMENTS POUR L'ENTREPRISE ?

- › A travers ce nouvel alinéa, le gouvernement demande à **toutes les entreprises françaises** de prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux de leur activité : le législateur insiste ainsi auprès de l'ensemble des conseils d'administration et directoires sur l'importance d'estimer les conséquences sociales et environnementales de leurs décisions.
- › Grâce à cette modification de l'article 1833, le gouvernement **aligne le droit avec les pratiques actuelles** : les entreprises françaises n'ont plus d'un côté des référentiels ou des lois en matière de RSE qui leur demandent de prendre en compte leurs parties prenantes et de l'autre un Code civil essentiellement axé sur la prise en compte des intérêts des actionnaires.
- › Les **conseils d'administration** et les **directoires** sont les premiers concernés par cet article : ils sont les garants de la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux de l'entreprise. Compte tenu de leur faible implication jusqu'à présent dans les dispositifs RSE existants (DPEF, devoir de vigilance), le premier enjeu de cette évolution législative sera de **les faire monter en compétences sur ces sujets**.
- › L'"intérêt social" et les "enjeux sociaux et environnementaux" sont **deux notions qui ne sont pas clairement définies par la loi**, d'où le fait que le changement du Code civil amène de vifs débats.
- › En utilisant les termes "prendre en considération", la loi suggère une **obligation de moyen** et non une obligation de résultat.
- › **Les entreprises soumises à la DPEF (déclaration de performance extra-financière) et au devoir de vigilance ont une longueur d'avance mais la loi va plus loin** : elle n'implique pas seulement une obligation de reporting mais également une obligation de prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans la gestion de l'entreprise au jour le jour.
- › A ce stade, **les conséquences ne sont pas évidentes à anticiper** car, comme évoqué ci-dessus, la loi reste imprécise sur plusieurs notions. Pour certains, la loi ne devrait pas causer de changements majeurs car elle ne fait qu'entériner des obligations qui préexistaient. Pour d'autres, le risque juridique ou réputationnel en est accru et les entreprises ont donc tout intérêt à améliorer leurs process de prise de décisions pour pouvoir, le cas échéant, prouver qu'elles ont pris en considération les enjeux sociaux et environnementaux de leurs activités.
- › Cette approche de gestion à 360° de l'entreprise n'est pas nouvelle et entérine dans le droit la notion de responsabilité sociétale. **Il n'existe pas aujourd'hui de critères fixes pour qu'une entreprise s'assure de sa conformité** avec l'article 1833 du Code civil. Néanmoins, elle peut **se référer aux outils RSE existants** (les législations, les référentiels, les guides de bonnes pratiques) développés ces vingt dernières années en France et à l'international sur lesquels il est utile, voire indispensable, de s'appuyer pour répondre aux attentes du législateur.

RAISON D'ÊTRE



QUE SIGNIFIE "RAISON D'ÊTRE" AU SENS DE LA LOI PACTE ?

- › Contrairement à l'article 1833 qui mentionne une obligation, la définition d'une raison d'être et son inscription dans les statuts sont **optionnelles** pour l'entreprise.
- › La raison d'être va **plus loin que la "prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux."** La raison d'être est une ligne de conduite à suivre, elle édicte ce que l'entreprise peut et ne peut pas faire. L'appellation "société à mission" a été choisie par le gouvernement pour définir des entreprises qui décident de suivre un procédé plus complet, au-delà de la définition d'une raison d'être (définition d'objectifs, mise en place d'un comité de suivi,...).
- › Le législateur ne définit pas le terme "raison d'être" dans la loi. Les réflexions menées avec le groupe de travail ORSE – C3D amènent à l'interprétation suivante : **"La raison d'être est une expression de l'utilité sociétale de l'entreprise qui sera pour elle à la fois une boussole et un garde-fou quant aux décisions du conseil d'administration et du directoire."**
- › **Pour être en ligne avec l'article 1835 du Code civil, la raison d'être suppose d'être inscrite dans les statuts de l'entreprise.** Pour cela, l'entreprise doit présenter une proposition de raison d'être à l'assemblée générale. Il est trop tôt pour savoir si l'établissement d'une raison d'être deviendra une exigence dans les politiques de vote des actionnaires.
- › Les débats opposent parfois "raison d'être" et "RSE (responsabilité sociétale des entreprises)" en reliant la RSE à des sujets de mécénat, de conformité ou encore de greenwashing. Pour les auteurs de cette synthèse, **la raison d'être et la RSE parlent de la même chose, ont la même finalité** : ancrer les démarches prônant le long terme et la gestion de ses impacts au cœur de la stratégie de l'entreprise. Selon la maturité de l'entreprise en matière de RSE, la raison d'être sera soit le démarrage d'une démarche de RSE, soit son affirmation ou encore, son approfondissement. La raison d'être peut également avoir deux attributs à la fois : consister à affirmer la démarche de l'entreprise lancée plusieurs années auparavant et l'approfondir pour se fixer de nouveaux engagements.
- › La raison d'être pourrait permettre de matérialiser un "nouvel horizon" qui aidera les entreprises déjà engagées à **entrer dans une nouvelle ère de la RSE.**
- › **Les conséquences de cette nouvelle notion sont assez incertaines** : inscrire sa raison d'être au sein de ses statuts est-il plus impactant (au niveau juridique et réputationnel) pour les entreprises que des engagements publiés sur leur site Internet ? Est-ce que cela augmente la responsabilité du dirigeant ? La réponse à ces questions n'est aujourd'hui pas tranchée par les juristes.

LA RAISON D'ÊTRE VA DEVENIR UN SUJET INCONTOURNABLE CES PROCHAINES ANNÉES CAR :

» **Toutes les parties prenantes sont en attente d'un nouveau modèle d'entreprise compatible avec le respect de l'environnement et de la société.** Ces attentes sont de plus en plus profondes. Les jeunes revendiquent ne pas vouloir travailler dans une entreprise qui n'est pas utile pour la société dans son ensemble ; les consommateurs traduisent leurs attentes citoyennes dans leurs achats ; les investisseurs et les donneurs d'ordre scrutent les pratiques RSE des entreprises pour se protéger ; les salariés sont à la recherche de cohérence et de sens. Ce ne sont pas juste de simples aspirations mais les choix se traduisent aujourd'hui dans les actes. La raison d'être ne sera peut-être pas le remède miracle à tous les maux mais elle montrera que l'entreprise a compris ces attentes et s'en saisit.

» **Une dynamique est déjà en cours.** Des dirigeants ont déjà fait le choix de définir la raison d'être de leur entreprise. Pour ceux qui ne se sont pas encore lancés, l'objectif n'est pas de se précipiter mais de se demander pourquoi la démarche n'est pas encore enclenchée.

L'enjeu de ces prochaines années sera moins d'expliquer pourquoi il est important de définir sa raison d'être mais plutôt, pour les entreprises qui n'en n'auraient pas, de justifier son absence.

» **La prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux n'est plus un critère de différenciation entre les entreprises puisqu'il s'agit d'une obligation légale.**

La différenciation va se faire à un autre niveau : la raison d'être, voire la qualité de société à mission. L'enjeu sera également son insertion dans les statuts, maillon final qu'il sera difficile d'éviter si on veut attester de la solidité des engagements.

» **Les organisations syndicales sont prêtes à enclencher une discussion collective sur le rôle de l'entreprise dans la société.** La définition de la raison d'être est l'occasion d'échanger en profondeur avec les représentants des salariés sur le vrai sens donné au travail dans le monde d'aujourd'hui.

» **L'entreprise doit se protéger face aux visions court-termistes.** La raison d'être est un bouclier pour les dirigeants afin qu'ils protègent les engagements sociaux et environnementaux de l'entreprise, qu'ils puissent s'autoriser d'autres objectifs que celui de la rentabilité à tout prix.

» **L'entreprise doit également se protéger des visions formulées en termes essentiellement quantitatifs :** la raison d'être permet d'apporter un contrepoint qualitatif et de donner du sens à des objectifs souvent résumés à des niveaux de profits, de parts de marchés ou de taux de croissance.

DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE, COMMENT DÉFINIR UNE RAISON D'ÊTRE ?

La méthodologie d'élaboration de la raison d'être va être aussi importante que le résultat final car elle crédibilisera la démarche de l'entreprise.

» Le concept de "raison d'être" d'une entreprise existait avant la loi Pacte dans les manuels de stratégie. Par exemple, la norme ISO FDX30-031 de 2013 mentionnait que la raison d'être pouvait être formalisée pour assurer la cohérence entre les principes, la vision et les valeurs de l'organisation. **L'évolution aujourd'hui est de parler d'une raison d'être sociétale :** l'entreprise doit s'interroger sur son rôle pour construire un monde durable.

» Comme évoqué ci-dessus, le groupe de travail ORSE – C3D propose la définition suivante de la raison d'être : "Elle est une expression de l'utilité sociétale de l'entreprise qui sera pour elle à la fois une boussole et un garde-fou quant aux décisions du conseil d'administration et du directoire".

Pour rendre cette définition plus opérationnelle, voici quatre principes incontournables de mise en pratique. La raison d'être doit être :

• **Pertinente** : l'utilité sociétale de l'entreprise se définit en corrélation directe avec l'activité de l'entreprise, par rapport à ses enjeux sociaux et environnementaux les plus significatifs ;

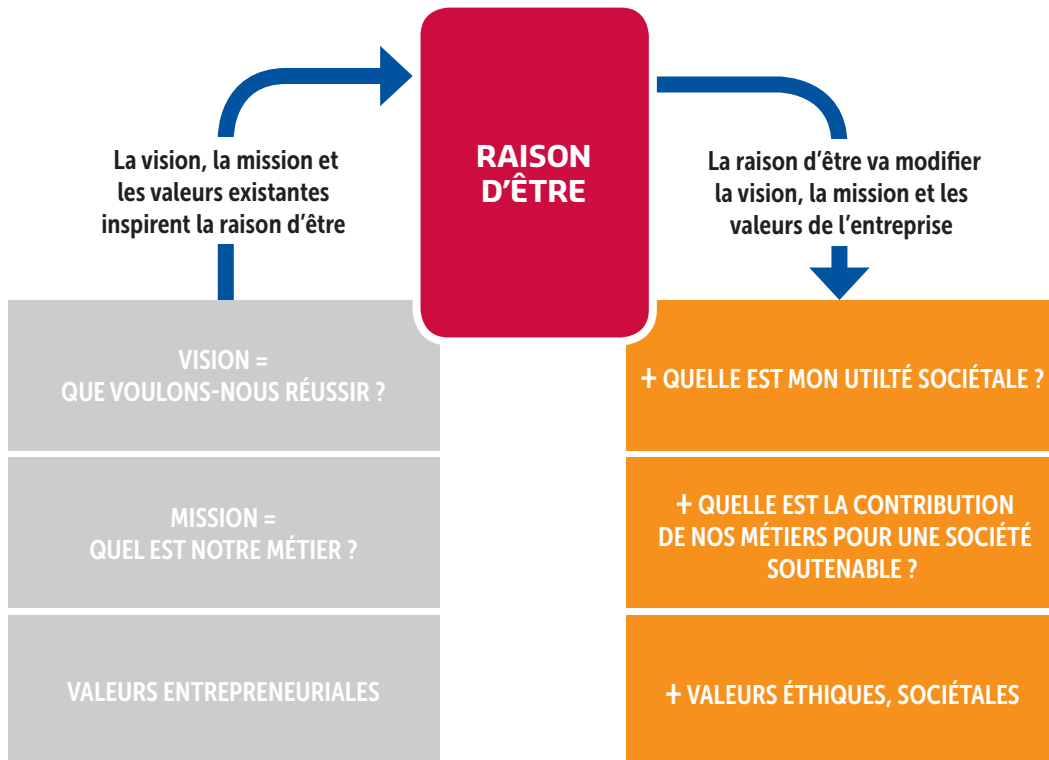
• **Ambitieuse** : lorsque l'on parle d'utilité sociétale, on va au-delà de la création d'emplois ou de l'apport d'un service utile pour la société. Il s'agit d'une utilité qui doit être positive à tout point de vue pour la société ;

• **Structurante** : elle donnera un cap à l'entreprise, lui indiquant ce qu'elle peut ou ne peut pas faire ;

• **Impactante** : la raison d'être aura des répercussions "à 360°" sur l'entreprise, de ce qu'elle produit ou propose, à comment elle le produit, avec qui, avec quelle répartition des bénéfices.

» Il est important de bien comprendre qu'une raison d'être n'est pas un slogan publicitaire, une signature, un résumé de valeurs, une vision ou encore une mission. **Elle se positionne en amont, en "ombrelle" à ces concepts,** ainsi qu'aux différents documents qui régissent les relations avec les différentes parties prenantes.

LA RAISON D'ÊTRE, "OMBRELLE" DE TOUS LES CONCEPTS



INSCRIPTION DANS LES STATUTS – ÉTAPE INDISPENSABLE ?

Pour être totalement en ligne avec la recommandation (optionnelle) de l'article 1835 du Code Civil, la raison d'être doit être inscrite dans les statuts de l'entreprise. L'entreprise a donc le choix d'y inscrire ou non cette raison d'être, mais il est sûr que son inscription dans ce document officiel donnera plus de crédibilité et de poids à sa démarche.

Néanmoins, il est important de rappeler que dans la "vie réelle" des organisations les enjeux extra-financiers ne sont pas (ou pas souvent) les dossiers prioritaires des conseils d'administration ni des dirigeants et pas souvent non plus les sujets les plus débattus en assemblée générale. De surcroît, les salariés connaissent rarement le contenu de la politique RSE de leur entreprise.

Par conséquent, le défi consiste d'abord à sensibiliser et à faire monter en compétences tous les acteurs.

Ainsi, si l'exercice de définition de la raison d'être au sens de la loi Pacte s'arrête avant l'inscription dans les statuts mais permet que le sujet de la RSE soit sérieusement abordé dans les instances de gouvernance, diffusé et débattu avec l'ensemble des salariés dans toute l'entreprise, cela est peut-être déjà en soi une avancée considérable pour certains.

On peut y voir une manifestation d'une "politique des petits pas", très insuffisante face à l'urgence des enjeux, mais il est probable que la doctrine de Milton Friedman, qui infuse le capitalisme depuis plus de cinquante ans, ne s'évaporerait pas du jour au lendemain...

Le message n'est pas ici de dire que l'on doit se contenter de peu mais d'inciter à analyser les démarches des entreprises dans leur globalité : le pari d'une raison d'être révolutionnaire n'a peut-être pas été tenu, elle n'a peut-être pas été inscrite dans les statuts, mais l'exercice a-t-il permis de faire bouger les lignes pour une meilleure intégration de la RSE au cœur de la stratégie ?

A partir de l'analyse des témoignages recueillis lors du groupe de travail ORSE – C3D, 10 recommandations clés ont été élaborées et co-signées avec les organisations syndicales administratrices de l'ORSE (CFDT, CFE-CGC et la CGT) pour guider les entreprises qui souhaitent définir leur raison d'être.

RECOMMANDATION 1

Trouver le bon moment et l'approche qui correspond le mieux à l'identité de l'entreprise : il est important d'élaborer sa propre manière de faire.

RECOMMANDATION 2

Prendre toute la mesure du travail à accomplir lorsque l'on définit sa raison d'être, il ne s'agit pas de définir un slogan.

RECOMMANDATION 3

S'assurer d'un leadership fort : la conviction du dirigeant est un élément nécessaire ; à défaut, le premier objectif sera de le convaincre de l'intérêt d'une telle démarche.

RECOMMANDATION 4

Mobiliser le conseil d'administration, le comité exécutif et l'assemblée générale : ils doivent être acteurs de la démarche et, par conséquent, être associés à toutes les étapes du processus.

RECOMMANDATION 5

Conduire un chantier transverse aux différentes fonctions de l'entreprise : la raison d'être doit s'affranchir des silos internes, toutes les fonctions (RH, stratégie, innovation, risques, finance, RSE, communication, marketing ...) doivent être mobilisées.

RECOMMANDATION 6

Mener la démarche avec les salariés de tous les niveaux hiérarchiques, leurs représentants et les parties prenantes externes significatives.

RECOMMANDATION 7

Veiller à associer les parties prenantes avec méthode : choisir le cadre adéquat, le type de mobilisation approprié et anticiper la façon dont l'entreprise va devoir gérer d'éventuelles attentes paradoxales.

RECOMMANDATION 8

Se poser les bonnes questions : définir sa raison d'être est à la fois un retour aux sources, un bilan du présent et une projection dans le futur afin d'aboutir à un texte impactant.

RECOMMANDATION 9

Prendre le temps, même s'il est urgent de répondre aux enjeux sociaux et environnementaux. Il est essentiel, pour construire une démarche structurée et impactante, de ne pas se précipiter.

RECOMMANDATION 10

Faire vivre la raison d'être : la démarche ne s'arrête pas à sa définition, ce n'est que le point de départ à la mise en place de différents chantiers.

Le guide propose des outils, notamment le "Crash test" de la raison d'être : quelques questions pour challenger sa formulation finale

Sa vocation sociétale

- 】 Définit-elle la contribution de l'entreprise pour aider à construire une société plus soutenable socialement et environnementalement ?
- 】 Est-elle porteuse d'un engagement significatif ?

Son adéquation

- 】 Est-elle liée aux impacts sociaux et environnementaux les plus significatifs de l'entreprise ?

Sa singularité

- 】 Est-elle bien connectée à l'ADN de l'entreprise ? Pourrait-elle s'appliquer à une autre entreprise ?

Son déploiement

- 】 Incite-t-elle à faire évoluer le business model de l'entreprise ?
- 】 Va-t-elle servir d'aiguillon dans les futurs choix de l'entreprise ? Entraîne-t-elle des renoncements ?
- 】 A-t-elle du sens pour tous dans l'entreprise ? Pour toutes les activités ? Pour tous les métiers ? Pour tous les salariés ?

Son accessibilité

- 】 Est-elle claire et simple, facile à assimiler pour tout le monde ?
- 】 Est-elle facile à retenir ?
- 】 Est-elle compréhensible à l'international ? Va-t-elle se heurter aux différences culturelles d'interprétation ?

SOCIÉTÉ À MISSION



EN QUOI CONSISTE CETTE POSSIBILITÉ ?

La loi Pacte propose la qualité de "société à mission" en spécifiant, qu'en plus de définir sa raison d'être dans ses statuts, l'entreprise souhaitant y accéder devra se doter d'objectifs sociaux et environnementaux, mettre en place un comité de mission (composé d'au moins un salarié), faire vérifier l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux par un Organisme Tiers Indépendant (OTI) et déclarer sa qualité de société à mission au greffier du tribunal de commerce.

» Il s'agit d'une **qualité que toute entreprise, quelle que soit sa forme juridique, peut prendre.**

» Le terme a été introduit en 2015 par Kevin Levillain, chercheur à Mines ParisTech. Cette idée de nouveau statut vient des États-Unis et s'est développée dans différents pays.

Il convient de bien distinguer le statut de société à mission, comprenant un volet juridique, des différentes formes de labels, tels que le label "B Corp".

» Pour se prévaloir de la qualité de "société à mission", l'entreprise doit respecter les différents critères cités ci-dessus.

Sil'entreprise se déclare "société à mission" et ne respecte pas ces critères, l'entreprise devra supprimer la qualité de société à mission de tout document public.

» L'objectif du gouvernement est de **créer une quatrième voie : "l'économie responsable"** (à côté de l'action publique, de l'Economie Sociale et Solidaire, et l'économie de marché), parvenant à concilier le but lucratif et la prise en compte des impacts sociaux et environnementaux.

» Les entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) peuvent choisir de prendre cette qualité de "société à mission". Il est important de bien comprendre qu'**il est demandé aux entreprises de l'ESS de respecter des critères beaucoup plus contraignants que ceux définis dans le cadre de la qualité de "société à mission"**. Les entreprises de l'ESS doivent avoir notamment une lucrativité limitée, une gouvernance démocratique et, pour le label Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (ESUS), respecter une politique de rémunération soumise à conditions.

» Avec cette possibilité de devenir une "société à mission", le législateur propose un cadre pour orienter les entreprises et les aider à crédibiliser plus encore leur démarche.

En effet, si une entreprise choisit de se doter d'une raison d'être et qu'elle s'arrête là, sa démarche pourrait ne pas être jugée crédible par certaines parties prenantes.

De même, cela pourrait être considéré comme non conforme à l'intégralité de la recommandation du Code civil qui précise que l'entreprise doit affecter des moyens en lien avec la raison d'être.

L'entreprise est libre de choisir si le cadre de "société à mission" proposé par le législateur lui convient ou de définir d'autres éléments de preuves mais elle n'échappera pas au fait de devoir démontrer sa sincérité : que la raison d'être se déploie concrètement dans l'entreprise et qu'elle fait l'objet d'un certain contrôle.

Elle sera poussée par les parties prenantes à prouver que sa raison d'être est impactante à travers au moins trois leviers opérationnels indissociables :

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

PRÉSENTATION DES AUTEURS



ORSE

L'ORSE, l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises est une organisation multi parties-prenantes qui accompagne les stratégies RSE des entreprises et qui est identifiée à l'international comme l'experte de référence de la RSE en France. Cette vision s'articule autour de trois missions :

- Anticiper et animer les dynamiques émergentes de la RSE ;
- Fédérer autour de la RSE toutes les fonctions dans les organisations et faire évoluer les membres vers un modèle d'entreprise durable en s'appuyant sur nos expertises ;
- Mettre à disposition des acteurs de la RSE des clés de compréhension, des outils et une analyse des bonnes pratiques en France, en Europe et à l'international.

www.orse.org | [@ObsRSE](https://twitter.com/ObsRSE)

Ce guide a été réalisé par Mélanie Czepik, chargée de mission à l'ORSE, sous la direction d'Hélène Valade, présidente de l'ORSE et Géraldine Fort, déléguée générale de l'ORSE, ainsi que, pour le C3D, Agnès Weil, directrice développement durable du Club Med et Fabrice Bonnifet, président du C3D.

Ce travail n'aurait pas pu voir le jour sans l'appui de Marine Diers pour le C3D, Lydie Recorbet, chargée de mission à l'ORSE, très présente à nos côtés tout au long du projet, ainsi que Sophie Sidem et Marie Tual en stage à l'ORSE.

Enfin, nous remercions sincèrement tous les membres de nos organisations et les experts auditionnés de leur contribution et de leur soutien.

La conception graphique de ce guide a été réalisée par Céline Frébault pour [Les Graphikos](#).

C3D

Créé en 2007, le Collège des Directeurs du Développement Durable (C3D) est une association de type loi 1901, réunissant plus de 150 responsables du développement durable et de la RSE d'entreprises et d'organisations privées et publiques. Le C3D fait aujourd'hui partie des acteurs majeurs en France à contribuer à la transformation sociétale et environnementale des entreprises. Les réflexions du C3D portent en particulier sur l'évolution des modèles économiques, la ville durable, le marketing responsable, la raison d'être...

www.cddd.fr | [@c3_d](https://twitter.com/@c3_d) | LinkedIn et Facebook : Collège des Directeurs du Développement Durable (C3D)

