

# LA RAISON D'ÊTRE DE L'ENTREPRISE

Tirons les leçons de l'expérience - Avril 2020



DES ENJEUX  
ET DES HOMMES

Management & RSE





# LOI PACTE ET RAISON D'ÊTRE

*La loi Pacte votée en mai dernier, se faisant l'écho du rapport Notat-Senard sur « l'entreprise objet d'intérêt collectif » avait donné un coup d'accélérateur à la transformation des entreprises que le Président Macron appelait de ses vœux en 2017. La crise sanitaire que nous vivons aujourd'hui la met aujourd'hui sur tous les agendas.*

En effet l'irruption du Coronavirus est venue bousculer l'agenda économique avec de nouveaux paramètres implacables. En amenant brutalement à distinguer parmi les entreprises celles ayant une contribution vitale pour la société de celles à la contribution accessoire, elle a réinterrogé chaque organisation sur son rôle et les moyens dont elle se dote pour prendre sa part aux enjeux collectifs.

Finalement les entreprises se retrouvant démunies d'utilité immédiate et soucieuses d'en retrouver une, se sont confrontées dans l'urgence, à l'improvisation d'un exercice de réflexion sur leur raison d'être et de leur légitimité à œuvrer pour le bien commun. Les autres, elles, ont vécu un retournement inédit de leur pyramide de pouvoir : dépendantes de la solidarité de leurs « premiers de corvées » pour continuer à opérer leur activité dans un environnement sanitaire devenu risqué.

Les conséquences de cette crise, que l'on sait dramatiques, sont encore difficiles à évaluer. Par contre, s'il en est une que l'on peut anticiper, c'est celle d'avoir déclenché une lame de fond sur la nécessité de repenser le monde de l'entreprise et la façon dont il s'insère dans le monde ; une quête de sens qui va amener à repenser collectivement ce qui fait que des femmes et des hommes oeuvrent ensemble à un projet commun ; à s'accorder sur une Raison d'Être.

« 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 »

Il semble donc utile aujourd'hui de dépasser l'étape des conjectures et des débats théoriques sur la Raison d'Être alimentés par les nombreux articles, événements ou points de vues de ces derniers mois pour identifier les facteurs plus pratiques qui président au succès d'une telle démarche.

Les conseils<sup>1</sup> ont pour vocation de jouer les éclaireurs sur les nouveaux concepts et de développer les méthodologies pour accompagner leurs clients dans ce domaine.

C'est pourquoi, après une quinzaine de missions menées avec notre partenaire Martin Richer, fondateur de Management&RSE<sup>2</sup>, auprès de grands groupes comme d'ETI et de PME dans des secteurs aussi variés que l'agro-alimentaire, les services, l'immobilier ou la distribution, nous proposons de partager notre retour d'expérience et d'en formuler les enseignements pour faciliter la tâche de ceux qui ont résolu de se lancer aujourd'hui.

<sup>1</sup> <https://syntec-conseil.fr/>

<sup>2</sup> <http://management-rse.com/>

Convaincus que le changement de société passera par le changement de l'entreprise, nous avons défini chez Des Enjeux et des Hommes que notre propre raison d'être est « de favoriser la transition des organisations vers des modèles plus durables en apportant aux acteurs les clés pour les inventer avec leur écosystème »

# DE QUOI PARLE-T-ON ?

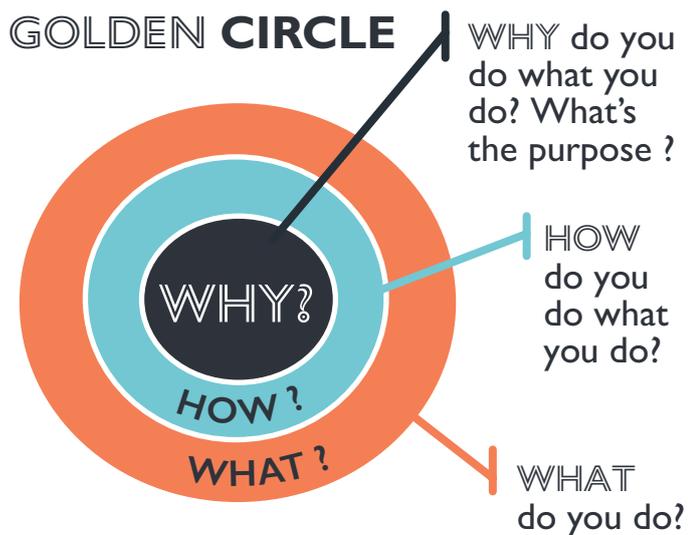
Le contenu de la loi Pacte, le sens et les incidences des trois types d'engagement qu'elle propose, la nature de l'exercice à conduire pour exprimer sa Raison d'Être ou encore des « livrables » à produire restent encore flous pour un grand nombre d'acteurs.

Les arguments simplificateurs qui viennent se mêler aux circonvolutions du langage juridique n'arrangent pas les choses : on entend souvent dire, par exemple, que les entreprises ont toutes leur Raison d'Être prévalant à l'élan de ses fondateurs. Ou encore que l'exercice est superflu puisqu'elles sont nombreuses à s'être prêtées depuis longtemps à la formulation du triptyque vision/mission/valeurs.

**Il convient de poser d'emblée qu'on ne parle pas de la même chose.**

Réfléchir à sa Raison d'Être ne revient pas à s'interroger sur l'activité de l'entreprise (le what de Simon Sinek<sup>1</sup>), le service qu'elle rend à ses clients, la place qu'elle entend occuper sur son marché, ou encore la manière particulière avec laquelle elle conduit son business (le how)

<sup>1</sup> Start With Why - How Great Leaders Inspire Everyone To Take Action - Sinek Simon



## TOUTES LES SOCIÉTÉS Prise en compte des impacts

### Article 1833 du Code civil

« La société est gérée dans son intérêt social en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité »

## 2 VOLONTAIRES Raison d'Être

### Article 1835 du Code civil

« Les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité »

## 3 PIONNIERS Entreprise à mission

### Article L 210-10 du Code du Commerce

« Une société peut faire publiquement état de la qualité de société à mission lorsque plusieurs conditions sont respectées »

**Réfléchir à sa Raison d'Être revient à questionner :**

- la finalité de l'entreprise, au-delà de l'intérêt de ses actionnaires
- la place de l'entreprise dans son écosystème
- sa création de valeur pour ses parties prenantes
- son rôle d'acteur du bien commun au-delà de celui d'agent économique
- sa contribution aujourd'hui et demain aux grands défis (le why, le purpose), compte tenu de sa force d'innovation et d'intervention (ce qui manquerait au monde si elle n'existait pas).

Formuler sa Raison d'Être c'est **revisiter le projet même de l'entreprise.**



Les Comex et les Conseils d'administration qui s'y sont prêtés témoignent d'un exercice inhabituel (d'introspection, de prise de recul, de prospective bien au-delà du temps de leur mandat), challengeant, demandant une vraie réflexion pour trouver le juste alignement et être moteur d'innovation.

Reprenant les termes du rapport Notat-Senard, le guide<sup>1</sup> publié par l'Orse et le C3D le 15 janvier 2020 définit la Raison d'Être comme une « boussole et un garde-fou ».

Pour prendre son plein effet elle a donc bien vocation à impacter l'ensemble de l'entreprise :

- **Ses orientations stratégiques à court, moyen et long terme** : Lorsque Carrefour inscrit la transition alimentaire au cœur de sa Raison d'Être on peut aisément en déduire que, pour lui être fidèle, nombre de ses priorités vont être profondément réinterrogées.

- **Ses projets d'acquisition, les choix d'investissement ou de désengagement** : Ainsi lorsque Danone cède son pôle biscuits à Kraft c'est bien pour mieux se centrer sur sa Raison d'Être, « Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ». De même si la Camif ferme son site le jour du Black Friday c'est pour être en parfaite cohérence avec son intention de « Proposer des produits et services pour la maison, conçus au bénéfice de l'Homme et de la planète » et de « Mobiliser son écosystème ... pour inventer de nouveaux modèles de consommation, de production et d'organisation. »
- **Ses process internes** : Quand Michelin adopte sa Raison d'Être, « Offrir à chacun une meilleure façon d'avancer », elle le décline aussi en engagements pris envers ses collaborateurs, notamment via la Gestion prévisionnelle des Emplois et Compétences. <https://www.youtube.com/watch?v=QeEkIY-z8vG4>

<sup>1</sup> <https://www.orse.org/nos-travaux/guide-orse-c3d-loi-pacte-raison-detre-et-si-on-passait-a-la-pratique>

Parmi les exemples récents les plus illustratifs, la Raison d'Être de Veolia, qui a demandé des mois de réflexion, répond aux ODD<sup>1</sup>, irrigue l'ensemble de son Plan stratégique<sup>2</sup> et s'exprime à travers 18 engagements pris vis-à-vis des parties prenantes et 18 indicateurs qui deviennent le dash board du Comex pour piloter une performance « plurielle ».

Ces mêmes indicateurs sont dorénavant utilisés pour calculer une part variable de la rémunération des cadres supérieurs du Groupe pouvant aller jusqu'à 30%.

On voit bien ici qu'adopter une approche superficielle, qui se soustrairait au diagnostic de l'ensemble des activités, à la confrontation parfois difficile avec les points de vue de ses parties prenantes et ensuite à la prise de décisions engageantes, expose inéluctablement au risque de « mission washing ».

1 <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

2 <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/transitions-ecologiques/veolia-irrigue-sa-strategie-2020-2023-de-sa-raison-d-etre-840851.html>

Il est donc préférable, si l'entreprise n'est pas prête à engager l'exercice « en conscience » ou si le timing n'est pas approprié, que le projet soit ajourné. Il vaudra mieux économiser ses ressources et préserver son capital image, en attendant que l'idée fasse son chemin.

Il peut être utile d'attester ici que la démarche n'est pas réservée aux grands groupes ; de nombreuses PME et ETI ont d'ailleurs donné l'exemple, certaines allant même jusqu'à viser la qualité de société à mission. Parmi les exemples souvent cités : OpenClassrooms, la Camif, le Groupe Rocher

### NOTRE RECOMMANDATION

Faire progresser le niveau de compréhension en interne en nourrissant régulièrement les décideurs d'articles de presse et de publications sur le sujet.  
Favoriser des rencontres avec des acteurs engagés dans la démarche.

## PAS DE RAISON D'ÊTRE SANS INTENTION CLAIRE

*L'effet d'actualité a pu amener certaines entreprises à se lancer dans une démarche Raison d'Être, sans se donner au préalable l'opportunité d'en approfondir les raisons, comme les impacts potentiels. Suivre le courant ne peut constituer un motif et, pourtant, rares sont les appels d'offres que nous recevons qui mentionnent les objectifs ayant conduit à entamer ce chantier si déterminant pour l'avenir de l'organisation !*

### NOTRE RECOMMANDATION

Avant de démarrer le projet, bien éclaircir ce point de l'intention lors de l'atelier « fondateur » à monter avec les décideurs.

En effet si dans tous les cas l'exercice se révélera exigeant, la conduite du projet et les acteurs à mobiliser seront bien différents selon qu'il répond :

- à une incitation « externe » (la demande faite en octobre 2019 par Bruno Le Maire à l'ensemble des entreprises dans lesquelles l'état a des participations de se doter d'une Raison d'Être et de l'inscrire dans leurs statuts)
- à la volonté de casser les silos et de redonner du sens dans un contexte post-fusion,
- au souhait d'assurer la transmission d'une entreprise en préservant son ADN (à l'instar de ce qui a conduit à la création de statuts hybrides aux USA, pour préserver les dirigeants d'obligations fiduciaires)
- à la volonté d'une équipe de direction de laisser l'empreinte de sa gouvernance
- ou encore à l'occasion d'inspirer un nouveau plan stratégique.

# L'IMPLICATION CLÉ DES INSTANCES DIRIGEANTES

*Le degré d'implication des dirigeants dans le projet est très variable d'une entreprise à l'autre, certains souhaitant être complètement à la manœuvre, d'autres déléguant les travaux de production mais voulant être informés à toutes les phases critiques du processus, d'autres enfin se limitant à la sélection, en fin de parcours, parmi 3 à 4 hypothèses présentées par leur Comité de Pilotage.*

Le niveau de proximité des dirigeants nous apparaît aujourd'hui directement corrélé à la capacité qu'aura ou pas la Raison d'Être de devenir moteur de transformation. Si la démarche ne peut se réduire au seul exercice souverain (voir la partie 5 sur la mobilisation des collaborateurs), elle exige toutefois – du fait de sa portée stratégique – l'implication des dirigeants.

Par ailleurs, l'absence de mobilisation perceptible du Comex sur le sujet pourrait donner à penser aux collaborateurs que l'exercice est facultatif ou ne requiert qu'une implication de surface de leur part, alors que c'est bien le contraire qui est attendu. L'absence de sponsors convaincus et d'incarnation au sein de la Direction Générale, a un impact direct sur le niveau d'engagement dans le projet.

Gagner le soutien des Administrateurs au projet est tout autant nécessaire, c'est d'ailleurs à eux que la loi PACTE donne l'initiative de déclencher la réflexion sur la Raison d'Être.

Pourtant, paradoxalement nous constatons que beaucoup d'entreprises n'impliquent leur Conseil d'Administration qu'en fin de processus, voire pour certaines l'oublie purement et simplement. Malgré les encouragements de l'IFA<sup>1</sup>, il semble que

<sup>1</sup> Institut Français des Administrateurs : <https://www.ifa-asso.com/informer/actualites/actualites-de-l-ifa/projet-de-loi-pacte.html>

peu de Conseils d'Administration soient pro-actifs sur la question, raison de plus pour les solliciter et les inciter à accompagner voire participer à cette réflexion sur le rôle de l'entreprise dans la société.

La Raison d'Être c'est l'opportunité incontournable pour la RSE de s'inviter enfin et durablement au COMEX et au CA.

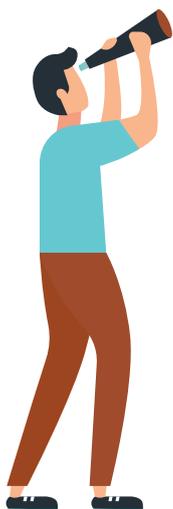
C'est aussi l'opportunité pour les dirigeants de déterminer le niveau d'ambition de la démarche : veut-on se doter d'une raison d'être pour 20 ans, comme l'a fait Danone ; l'accompagner par des engagements consistants, comme l'a fait Covivio ; en faire l'axe majeur du développement de l'entreprise, comme l'a fait OpenClassrooms ?

## NOTRE RECOMMANDATION

Associer le plus en amont possible le Conseil d'Administration à la démarche.

Militer pour que l'exécutif s'implique complètement dans les travaux.

Déterminer le niveau d'ambition de la démarche.



# PAS DE BONNE RAISON D'ÊTRE SANS BONS PILOTES

*L'expérience prouve que les chantiers Raison d'être sont le plus souvent initiés par une ou deux personnes dont le profil va conditionner le résultat de l'opération.*

Cela ne tient pas tant aux qualités intrinsèques des personnes qu'à leur compréhension de la nécessité, pour ce type de projet, d'être porté par un collectif, légitimé par la représentation des différentes fonctions de l'entreprise et l'officialisation de son mandat par les instances dirigeantes.

Si le Comité de Pilotage doit être de petite taille afin de garder souplesse et réactivité, il doit surtout assurer une complémentarité de points de vues et donner la parole aux différentes fonctions stratégiques de l'entreprise.

Si la Direction marketing est seule en lead, il y a des risques pour que la Raison d'Être tende vers la plateforme de marque et si c'est la DRH, pour qu'elle serve surtout la marque employeur...

La Raison d'Être ayant pour vocation de surplomber l'ensemble des modes d'expression de l'entreprise, le Comité de Pilotage doit garantir que le livrable final sera bien fidèle à la singularité de l'entreprise et non pas au souhait de quelques-uns.

Parmi ses attributions, outre la tâche d'identifier et solliciter les salariés et parties prenantes externes les plus représentatifs et aptes à contribuer à la construction de la Raison d'Être, ce Comité devra maîtriser la conduite du projet.

Il lui reviendra d'anticiper et surmonter les multiples aléas (calendaires, budgétaires, politiques,...) et d'accueillir les enseignements des différentes étapes. Son succès tient aussi en sa capacité à maintenir en permanence un double lien de confiance : celui avec les équipes dirigeantes à toutes les étapes clés et celui avec les salariés.

Tout ceci requiert une excellente connaissance des rouages de l'entreprise ainsi qu'une bonne sensibilisation aux enjeux et outils de la conduite du changement.

## NOTRE RECOMMANDATION

Veiller à composer un Comité de Pilotage avec des représentants des principaux enjeux : Directions RSE, Stratégie, Ressources Humaines, Marketing/ventes, Industrie, Juridique (pour l'inscription dans les statuts)...

Prévoir dès le début du projet un atelier de sensibilisation du Comité de Pilotage dédié au partage de repères sur la Raison d'Être, à une « mise à niveau » sur les enjeux de RSE comme à la prise en main de son rôle et des facteurs clés de son succès.

# LAISSER DU TEMPS AU TEMPS

*Un chantier Raison d'Être ne se conduit ni en 3 jours ni en 3 semaines. Il ne peut se plier aux contraintes productivistes si souvent appliquées au sein de l'entreprise, car il demande le temps long de la réflexion et de la maturation collective, soit une durée de 3 à 6 mois minimum.*

Au préalable, la notion même de Raison d'être demande à être appropriée par les différents acteurs. Chacun en ayant un niveau de connaissance et de compréhension différent, les phases de mise en commun et d'échanges sur le sujet permettent de mûrir le projet et faire grandir l'implication et la convergence de vue.

Ensuite chaque étape en elle-même demande son temps :

- Le temps de la réflexion sur l'intention et l'ambition comme évoqué précédemment.
- Puis celui de la cocréation et de la consultation des parties-prenantes (collaborateurs, clients, partenaires ...) dont la durée est directement proportionnelle à la taille de l'entreprise et à la complexité de son activité.

- Ensuite celui de l'analyse avant la formulation finale. Une fois la matière collectée il convient en effet de la travailler, d'en extraire les notions clés, d'en soulever les implications et de statuer sur les arbitrages, ce qui ne peut se faire sans un minimum de recul.
- Sans parler du temps indispensable au déploiement de la Raison d'Être dans l'ensemble de l'organisation.

### NOTRE RECOMMANDATION

Planifier le projet en se laissant des marges de manœuvre.

Anticiper sur les étapes de consultation des parties prenantes internes et externes qui sont particulièrement chronophages.

De la même façon, nous recommandons de prendre le temps de vivre avec sa Raison d'Être avant de l'inscrire dans ses statuts, a fortiori avant de revendiquer la qualité de « société à mission ».

*Comme une paire de chaussures neuves, la Raison d'Être doit être un peu portée avant d'entamer une longue route : trop ajustée elle coince vite aux entournures, trop lâche le risque est grand de se retrouver pieds nus.*

### NOTRE RECOMMANDATION

Respecter une période de « vie commune » d'au moins un an, avant de viser la qualité de société à mission ; le délai nécessaire pour avoir les premiers retours sur la mise en œuvre des engagements, identifier les ajustements à opérer et ainsi s'assurer du confort à l'usage, pour tous.

## L'INDISPENSABLE MOBILISATION DES COLLABORATEURS

*Nous portons dans notre ADN la conviction qu'une entreprise est avant tout constituée des femmes et des hommes qui la composent. C'est pourquoi, lorsqu'il s'agit d'exprimer la « raison de son existence », nous sommes convaincus qu'on ne peut faire l'impasse ni sur ceux qui l'ont créée ni sur ceux qui l'incarneront aujourd'hui et demain.*

Il importe toutefois d'être clair dès le départ sur l'exploitation qui sera faite de la matière remontée du terrain, pour éviter les déceptions. L'expérience montre en effet que les salariés consultés sur cette réflexion redoublent d'idées pour décrire les transformations à conduire afin d'adapter le business model et l'organisation aux grands défis sociétaux de demain.

### NOTRE RECOMMANDATION

Débattre très ouvertement, dès le démarrage du projet, du juste niveau d'ambition pour éviter de trop s'envoler ou de réinventer ce qui ne demande pas à l'être.

Afficher d'emblée que l'ensemble des contributions ne pourra pas forcément être retenu, faute d'aboutir à un consensus mou mais utiliser l'opportunité de cette réflexion pour rehausser le niveau de contribution de l'entreprise dans tous les cas où c'est possible.

Travailler sur la contribution de l'entreprise en se confrontant aux ODD<sup>1</sup> dope naturellement les enthousiasmes et peut facilement conduire à des propositions extrêmement ambitieuses.

Or le couperet du « réalisme » et les incertitudes juridiques<sup>2</sup> peuvent être sources de frilosité en haut-lieu et venir limiter notablement la portée du livrable final. Or, si la Raison d'Être se révèle en deçà des aspirations soulevées et se borne à une reformulation vendeuse de l'existant, elle n'est plus en mesure de jouer son rôle de filtre stratégique pour les décisions ou de source d'inspiration pour ses différents métiers. La frustration est alors bien réelle pour ceux qui se sont prêtés à l'exercice..

<sup>1</sup> Objectifs de Développement Durable des Nations Unies : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

<sup>2</sup> Pour les entreprises concernées, l'anticipation (à tort ou à raison) des risques juridiques associés au non-respect d'une Raison d'Être inscrite dans leurs statuts : voir le chapitre consacré à ce point dans le guide Orse/C3D : <https://www.orse.org/nos-travaux/guide-orse-c3d-loi-pacte-raison-detre-et-si-on-passait-a-la-pratique>

C'est dans le cadre d'un processus collaboratif, en itération entre le « souverain » et le « terrain » (comme entre l'interne et l'externe), qu'émergent les ingrédients sur la contribution singulière de l'entreprise, qui fixera le cap de sa stratégie et alimentera sa pérennité.

Le réalisme impose de cadrer cet exercice de co-construction et d'identifier, en fonction des enjeux et de la taille de l'entreprise, à quelle phase et selon quel protocole, qui sera consulté, et sur quels sujets.

Les ateliers de travail (format le plus souvent retenu) permettent d'explorer en profondeur le vécu de l'entreprise grâce à quelques règles de base et notamment:

- une composition des groupes soigneusement pensée pour refléter les différentes fonctions, métiers, BU's et l'imbrication des enjeux.
- un déroulement réglé au millimètre pour chacun des ateliers et assurant l'équilibre entre les phases d'exploration et les phases de recentrage.

Les interviews individuelles sont utiles pour collecter les retours d'expérience et parfois solliciter une parole importante mais pouvant se sentir bridée en public, ou dont l'agenda se révèle trop surchargé. D'où l'importance à accorder, là aussi, à la formulation de chaque question ainsi qu'à la tonalité avec laquelle l'entretien sera mené.

Les outils d'enquête en ligne, grâce à leur mode interactif, autorisent aujourd'hui la création d'un véritable espace de dialogue à grande échelle. Quand la culture de l'entreprise et l'ambition du projet le permettent, ils sont un formidable moyen de consultation (notamment de l'interne). Ils permettent aussi de capter la dimension interculturelle pour les entreprises multi-nationales.

Axa, Société Générale ou Orange par exemple, ont mené de vastes consultations internes dans le cadre de leur projet avec, pour cette dernière entreprise d'ailleurs, la volonté de relayer assez largement cette initiative à l'externe, via les réseaux sociaux.

### NOTRE RECOMMANDATION

Régler sur mesure cet enchaînement de modalités complémentaires, après une phase de diagnostic permettant de tenir compte de la spécificité de l'entreprise et de son actualité, de ses rites mais aussi de ses tabous.

## DE LA CONSULTATION DES PARTIES PRENANTES EXTERNES

*Un certain nombre d'entreprise ne prévoient pas cette phase de consultation, considérant que la Raison d'être est avant tout l'expression d'engagements qui ne peut jaillir que d'une phase d'introspection interne. D'autres considèrent qu'elles disposent déjà d'un matériau riche sur les attentes des parties prenantes, issu d'une récente analyse de matérialité par exemple.*

S'agissant d'exprimer la finalité de l'entreprise, sa contribution aux défis dont les parties prenantes externes sont soit les destinataires (clients, riverains, etc.), soit les partenaires (fournisseurs), soit les porte paroles (ONG, médias, etc.), il nous paraît essentiel de prendre en compte leur point de vue.

Dans les cas nombreux où les entreprises ont initié des dispositifs de dialogue avec les parties prenantes (notamment pour préparer leur reporting extra financier), la matière déjà collectée peut suffire pour alimenter la réflexion. Lorsque l'entreprise dispose d'un Comité parties prenantes /critical friends, il est en revanche assez incontournable de l'impliquer dans le processus.

Dans tous les cas, nous avons constaté que l'apport des parties « constituantes »<sup>1</sup> (actionnaires, sous traitants...) est précieux, pour identifier des signaux faibles et surtout pour dépasser le stade des contributions « évidentes » (l'accès du plus grand nombre aux services essentiels, la préservation / restauration de l'environnement) et trouver des

[http://tnova.fr/system/contents/files/000/001/529/original/Terra-No-va\\_Gouvernance-entreprise\\_05032018.pdf](http://tnova.fr/system/contents/files/000/001/529/original/Terra-No-va_Gouvernance-entreprise_05032018.pdf)

## NOTRE RECOMMANDATION

Distinguer les catégories de parties prenantes externes à consulter en cours ou en fin de parcours, en fonction de leur degré de proximité par rapport à l'entreprise.

contributions plus pertinentes (ne serait ce qu'au niveau des 169 cibles derrière les 17 ODD's) compte tenu des spécificités de l'activité de l'entreprise et de son patrimoine RSE.

Les parties prenantes plus éloignées de l'entreprise, quant à elles, ont en général peu d'idées articulées sur la Raison d'Être, d'une part parce que le sujet est encore méconnu, d'autre part parce que leur compréhension des enjeux sociétaux de l'entreprise est souvent partielle alors que la Raison d'Être porte une dimension holistique, plurielle.

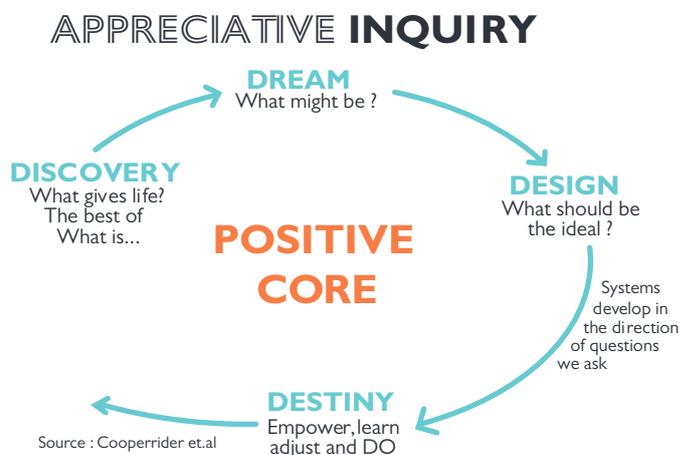
Leur apport, a contrario, peut être intéressant dans un second temps, pour recueillir des réactions aux hypothèses de Raison d'Être (compréhension, crédibilité et pistes de mise en opérationnalité)

# UNE DEMARCHE A OUTILLER

Rassembler la matière nécessaire à la formulation d'une Raison d'Être est un vrai défi. En effet, cela implique de se concentrer sur la question du « Pourquoi » de l'entreprise (sa finalité). Or, quand tout le monde est focalisé sur la performance au quotidien, il est plus facile de récolter des témoignages sur ce que l'entreprise fait (le « Quoi ? ») ou sur la façon particulière de le faire (le mode opératoire, le « Comment ? ») que d'obtenir le type de réponses recherchées.

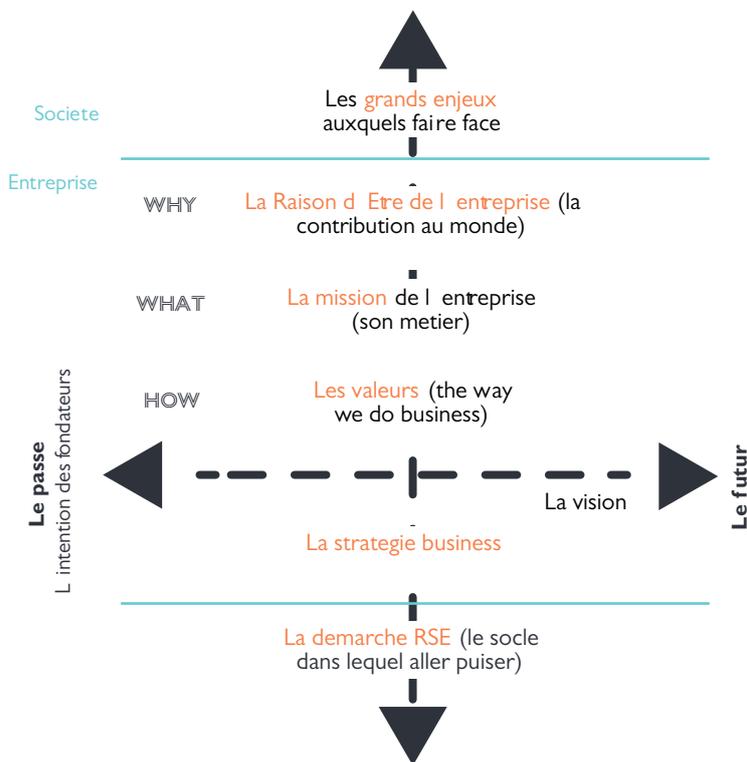
D'où la nécessité, dans cette quête du précieux « WHY », de s'extraire de la pratique du business pour faire un pas de côté et prendre de la hauteur.

De nombreuses techniques sont à disposition pour faire décoller les esprits (visionning, appreciative inquiry, design thinking, ...). Loin de l'effet gadget, la maîtrise de ces techniques (des phases d'émergence et de convergence) est clé pour optimiser la production des groupes sollicités.



Nous avons pu éprouver les apports complémentaires et indispensables de différentes approches

- **des phases « d'archéologie »** (plus faciles à conduire dans les PME) qui, en resituant l'entreprise dans des époques et des contextes variables, permettent d'identifier les invariants et points de discontinuité.
- **des phases de prospective** qui permettent, en se projetant dans le futur, d'anticiper les « big trends », l'évolution des enjeux pertinents pour l'entreprise et d'imaginer différents scénarii d'évolution.
- **des phases réflexives** sur les grands enjeux (ODD) pour mieux cerner l'évolution de l'écosystème.
- **des phases d'analyse** du modèle de création de valeur de l'entreprise et du patrimoine RSE dans lequel aller puiser des éléments de soutien aux futurs engagements.



Le travail sur la Raison d'Être demande en effet un double stretching :

- D'une part, entre ce que promet le futur (et qui peut faire vite dévier sur le large « champ des possibles » et des projections hors sols) et la prise en compte du précieux fil du sens intérieur de l'entreprise (l'impulsion des fondateurs, en quoi elle s'est dissoute ou a perduré, comment l'entreprise l'a préservée, au fil du temps et de ses choix, ou au contraire fait muter).
- D'autre part, entre ce que demandent les grands enjeux sociétaux, relayés par les parties prenantes et ce que l'entreprise peut offrir via son écosystème, compte tenu de son métier et de ses contributions actuelles.

### NOTRE RECOMMANDATION

Veiller au choix et à l'articulation des approches pour conduire les différents ateliers, les adapter finement à la granularité de l'organisation et à ses spécificités.

## PLUS QU'UNE PHRASE, UN MANIFESTE !

*Les récentes Raison d'Être rendues publiques font l'objet de beaucoup de commentaires, souvent critiques: trop courtes, trop longues, trop publicitaires, pas assez inspirées ou inspirantes... !*

*Peu de candidates passent la barre exigeante des critères qui qualifient la formulation idéale.*

Il est vrai que capturer en une seule phrase la contribution d'une entreprise semble une gageure. Entre l'accroche publicitaire, l'utilisation de mots « valises », le recours systématique au « durable et responsable », les formulations « tarte à la crème » moquées par certains, nous avons pu noter qu'en effet, il ne manquait pas d'occasion de rater sa cible ! A noter qu'il est délicat de critiquer les premières Raison d'Être publiées en ne s'en tenant qu'à la « phrase » rendue publique.

Elles ne reflètent dans la plupart des cas que la face visible de l'iceberg, sans que les engagements associés ne soient forcément partagés et c'est surtout à l'épreuve du temps que s'appréciera la justesse des expressions.

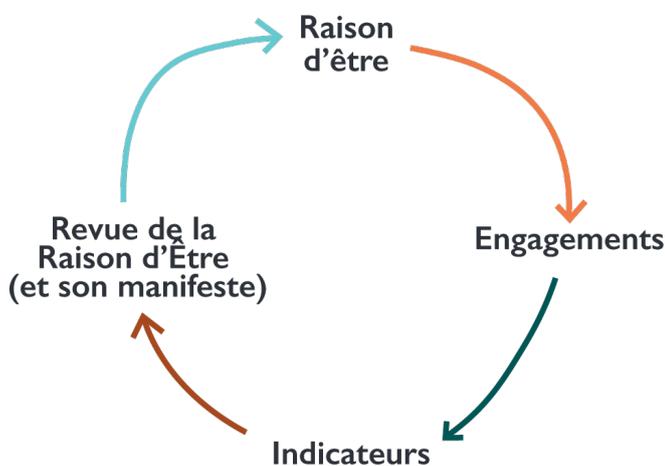
L'enjeu de différenciation constitue toutefois un challenge à part entière. Trop centrée sur l'activité de l'entreprise, la Raison d'Être semble décrire l'ensemble de ses concurrents directs (pour preuve la grande proximité de celles des acteurs de l'agro-alimentaire ou de la mobilité). Trop large, sa formulation tend à réunir autour des mêmes notions les entreprises se rejoignant autour de la conception, vague, d'une contribution à « l'accès du plus grand nombre à des services meilleurs pour la planète et les générations futures », ceci sans avoir ni l'antériorité ni la crédibilité d'un Patagonia !

C'est pourquoi, au-delà des neuf critères que nous utilisons pour filtrer la phrase idéale, **notre crédo est que la Raison d'Être d'une organisation ne peut se résumer à quelques mots. Elle est pour nous indissociable de son Manifeste**

Seul l'espace d'expression offert par le Manifeste peut inscrire la contribution de l'entreprise dans la perspective d'un point de vue singulier sur les grands enjeux, la resituer dans son cadre sociétal en la déclinant au regard de ses différentes parties prenantes, et au final venir distinguer de façon pérenne l'empreinte, utile, que l'entreprise souhaite laisser sur le monde.

C'est aussi dans ce texte fondateur que seront précisées les notions de Mission et Vision d'entreprise, plus business et orientées « production », que seront formalisées les Valeurs qui la traversent et que seront listés les engagements concrets qui témoignent de sa volonté de mettre sa Raison d'Être en pratique.

Alors que la démarche Raison d'être est souvent présentée comme linéaire, nous affirmons la nécessité d'un bouclage sur les engagements et les indicateurs, dans une logique d'amélioration continue et d'élévation des ambitions.



- 1 SIMPLE
- 2 SYNTHETIQUE
- 3 DIFFÉRENCIANTE
- 4 STABLE
- 5 INSPIRANTE
- 6 ADAPTABLE
- 7 CRÉDIBLE
- 8 EN CORRESPONDANCE AVEC LES ODD
- 9 INCLUSIVE DES PARTIES PRENANTES

A notre sens, c'est bien l'ensemble de ces briques constituantes indissociables qui, en se faisant l'écho l'une de l'autre, constituent le vrai livrable d'une mission Raison d'Être.

#### NOTRE RECOMMANDATION

Peser chaque mot de la phrase (ou du paragraphe) de Raison d'Être en évaluant sa pertinence et sa sincérité : contribue-t-il vraiment à préciser ce que l'entreprise peut et veut être, ou est-il là pour rassurer, donner bonne conscience sans qu'on en aie mesuré les conséquences ?

Concevoir la Raison d'Être comme un tout : une phrase (ou un paragraphe) porteuse d'intention doublée d'un manifeste qui vient en développer le sens et la soutenir d'engagements.

# UN DEPLOIEMENT À ANTICIPER DÈS L'AMONT

*Une belle phrase et un manifeste ambitieux : la mission semble accomplie !*

*Pourtant c'est bien dans son déploiement et sa capacité à « faire sens » pour tous que la Raison d'Être d'une entreprise trouve SA Raison d'Être et cette étape est souvent négligée ou reportée.*

Si la formulation d'une Raison d'Être pose d'emblée l'enjeu de la mobilisation interne à toutes les étapes de son déroulement, lors de sa révélation celui-ci est décuplé.

Malheureusement, dans certains cas, l'épreuve de la mise en œuvre se révèle décevante, faute de ressources disponibles. Pour l'interne comme pour l'externe, la Raison d'Être restera lettre morte si son annonce ne donne pas lieu à une présentation mobilisante auprès des collaborateurs, si elle n'est pas relayée par la ligne managériale et si, une fois l'effet « reveal » passé, elle n'est pas traduite en engagements et incarnée dans les choix, le fonctionnement de l'entreprise, le quotidien.

Il s'agit en effet d'embarquer toutes les équipes et de mettre en mouvement, de façon cohérente, l'ensemble de l'entreprise. Ceci demande d'activer de nombreux chantiers internes et notamment celui de la communication.

Il s'agit non seulement de FAIRE ADHERER à la Raison d'Être mais aussi de la TRADUIRE de façon opérationnelle pour qu'elle soit appropriable par les différents métiers et de la DEPLOYER auprès de chaque population, dans chaque Business Unit et chaque pays.

Pour être fidèle à sa vocation de boussole, il faut donner à la Raison d'Être les moyens de devenir un guide quotidien à l'action et à la prise de décision. Cela demande donc d'impliquer les équipes dans la déclinaison de sa mise en œuvre, métier par métier, et d'identifier les mécanismes de relais hiérarchiques les plus aptes à ANCRER le changement dans la durée. Ainsi, à ce stade comme aux précédents, c'est encore d'intelligence collective qu'il s'agit.

Autant d'enjeux qui soulignent la nécessité d'un plan de déploiement et d'engagement coordonné transversalement dans l'entreprise et prenant en compte sa culture spécifique, l'amplitude

des changements à opérer ainsi que les facteurs d'adhésion identifiés par le passé.

Ceci permettra de s'accorder sur :

- La nature des repères à faire évoluer et les populations impactées en priorité
- Les modalités de partage : le plan de communication doit-il inclure un cascading managérial en direct, via une plateforme digitale ou encore via des meeting-relais? faut-il créer un événement ad-hoc ou se greffer sur des grands rassemblements déjà prévus au calendrier?
- La tonalité, et la dimension pédagogique ou au contraire émancipatrice, des messages ? Ou encore ludique avec des concours de créativité ?
- Le calendrier de déploiement doit-il être laissé à l'initiative de groupes de travail auto-constitués ou au contraire déterminé à l'avance avec des phases de partage croisé entre métiers et filiales internationales... ?

C'est à ce prix que se joue la concrétisation des engagements qui vont faire exister la Raison d'Être : les changements de pratiques au quotidien, les arbitrages financiers, les renoncements parfois coûteux à certaines orientations du passé.... Car quand les projets -pilotes des uns deviennent les best-practices des autres et les progrès de quelques-uns viennent nourrir la fierté de tous, chacun trouve, dans la Raison d'Être de son entreprise, sa propre Raison d'Agir.

## NOTRE RECOMMANDATION

Considérer le déploiement comme un chantier à part entière devant être évoqué d'entrée lors de la phase de cadrage de mission.

# DE LA STRATÉGIE À LA RAISON D'ÊTRE ET RÉCIPROQUEMENT

*La question nous est souvent posée du bon timing pour entamer un chantier Raison d'Être. En amont ou en aval du plan stratégique ? Avant ou après avoir articulé sa stratégie RSE ?*

*L'expérience prouve qu'il est toujours le bon moment de donner du sens à la conduite de l'entreprise.*

Bien sûr, la Raison d'Être étant en surplomb de tous ces chantiers, il semble logique, si cela est possible, de commencer par là et de décliner tous les autres chantiers sous ce prisme. La réalité est qu'il est bien rare que l'ensemble des fonctions clés de l'entreprise coordonnent leurs échéances et qu'il n'existe pas de moment idéal où tout « serait prêt » pour accueillir le bon déroulement d'une mission Raison d'Être.

En revanche, nous pouvons affirmer, à contrario, que ce chantier en se déroulant et en dévoilant ses facteurs de cohésion va directement influencer l'ensemble des chantiers stratégiques et venir naturellement distinguer le prioritaire de l'accessoire dans ce qui est en cours de mise en oeuvre. Ainsi la Raison d'Être va venir préciser le sens d'une stratégie RSE un peu éparpillée ou encore révéler un enjeu d'alignement entre les valeurs professées par l'entreprise et celles qui y sont pratiquées au quotidien.

Nous avons aussi pu identifier que la Raison d'Être, une fois formulée, donne un éclairage bien nouveau aux stratégies d'innovation et aux travaux sur la plateforme de marque. Et si la Raison d'Être n'est pas un exercice de communication ; elle vient bien souvent en challenger les pratiques !

Peut-on encore inciter ses clients à renouveler leur matériel pour fêter l'année qui commence alors que la Raison d'Être promet « les clés d'un monde plus responsable » ? Doit-on encore communiquer sur des produits qui, pour rentables qu'ils soient, ne viennent pas directement incarner la contribution revendiquée ?

Unilever, précurseur du Brand Purpose a apporté une réponse dès 2015 en remaniant en profondeur sa plate-forme de marque sur Axe, pourtant à l'origine d'une saga publicitaire aussi impactante que plébiscitée (« The more you spray, the more you get »).

Ceci afin de se recentrer sur la promesse « Find your magic », moins sexiste et plus en accord avec celle de Dove (« Real Beauty ») , mais aussi, au niveau Corporate, avec les enjeux du Sustainable Living Plan.

Il est donc important d'anticiper les enjeux de positionnement et de communication de marque à venir, afin de planifier l'intégration progressive des partenaires de communication à l'équipe projet. Nous avons pu éprouver au fil de l'expérience que plus ils sont inclus dans le processus, plus l'évolution des plateformes et contenus de marques se fait naturellement.

Ceci est particulièrement critique dans le cas où le nom de l'entreprise et sa marque ne font qu'un.

En conclusion et pour revenir aux 1ers principes développés, le bon moment pour un chantier Raison d'Être, c'est quand les principaux acteurs de l'entreprise s'accordent sur son intention, son ambition et en conséquence sur les ressources à y accorder.

## NOTRE RECOMMANDATION

Identifier les chantiers stratégiques préexistants dans l'entreprise et en faire préciser les calendriers le plus tôt possible pour anticiper les modalités d'atterrissage et éviter les incohérences.

Inclure les partenaires-clés de l'entreprise (agence de communication, conseils) au bon moment afin qu'ils interviennent en cohérence (passer du sens de l'entreprise au sens de la marque)

# POUR CONCLURE

« Il convient que chaque entreprise exprime sa 'raison d'être' car une entreprise se crée seulement si elle répond à un besoin spécifique et elle perdure seulement si elle maintient une dynamique d'invention, d'innovation et de création collective »

Cette citation extraite du Rapport Notat-Senart vient directement illustrer la notion d'Utilité sociétale de l'entreprise et exprimer l'enjeu que représente pour sa pérennité le fait d'articuler sa Raison d'Etre.

L'enjeu va bien au-delà de la viabilité économique d'une organisation, même créatrice de valeur, même créatrice d'emplois. Il s'agit pour chaque individu, en identifiant la contribution de l'entreprise pour laquelle il travaille, avec laquelle il s'allie ou à laquelle il achète ou vend, d'identifier sa propre contribution au Monde et par la-même le sens qu'il veut donner à sa vie. C'est bien cela qui est en jeu lorsque, au nom du service qu'ils rendent à la société, face au COVID-19, éboueurs, caissières ou caissiers continuent de tenir leur rang, malgré les risques encourus au regard de leur rémunération.

Au delà des enjeux de l'entreprise, ce sont donc bien les enjeux humains qui sont au cœur de la Raison d'Etre, en tout cas chez Des Enjeux et Des Hommes, fidèles à notre nom, c'est ainsi que nous le concevons.



Management & RSE



## CONTACTEZ-NOUS

3 rue du Louvre, 75001 PARIS  
+33 | 44 86 03 20

[contact@desenjeuxetdeshommes.com](mailto:contact@desenjeuxetdeshommes.com)  
[www.desenjeuxetdeshommes.com](http://www.desenjeuxetdeshommes.com)



## RETROUVEZ-NOUS



[www.management-rse.com](http://www.management-rse.com)  
[mricher@Management-RSE.com](mailto:mricher@Management-RSE.com)