

Réunion du 4 mars 2020

Lieu de réflexion et d'échanges entre une vingtaine d'administratrices et d'administrateurs de sociétés du SBF 120, le Cercle a tenu sa dix-septième réunion le **4 mars 2020**.

Sur les thèmes qui leur sont proposés, les membres du Cercle organisent et orientent leurs débats entre pairs en toute liberté et confidentialité.

La transcription des débats qui est faite ci-dessous en respecte le style direct afin de leur conserver leur spontanéité.



## RAISON D'ÊTRE

En mai 2019, la loi Pacte est venue consacrer la notion d'intérêt social et la nécessité pour les entreprises de prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux dans leurs activités. Il s'agit ici d'une incitation forte pour les organes de gouvernance d'évaluer les conséquences sociales et environnementales de leurs décisions. Or, l'intégration de ces enjeux dans les décisions stratégiques connaît aujourd'hui encore des réalités inégales. La représentativité de la RSE au sein des comités exécutifs demeure hétérogène et les enjeux associés ne sont encore pas systématiquement portés au niveau des conseils d'administration.

Dans ce contexte, l'adoption d'une raison d'être, favorisée aussi par la loi Pacte, peut apparaître comme un catalyseur permettant de replacer au centre des décisions stratégiques la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. La raison d'être s'inscrit en effet comme une ligne directrice visant à guider les décisions prises au plus haut niveau de l'organisation. Si elle n'a pas de définition juridique, deux précisions ont toutefois été spécifiées par la loi :

- la raison d'être suppose l'affectation de moyens ;
- elle oriente l'action et la délibération du conseil d'administration.

La notion de raison d'être vise ainsi à rapprocher les dirigeants et les entreprises avec leur environnement de long terme. Elle encourage également la prise en compte de l'intérêt général dans les modèles économiques.

## Pourquoi adopter une raison d'être ?

Quel sens donner à son adoption ? De plus en plus, les entreprises sont confrontées à une demande croissante des parties prenantes - consommateurs, donneurs d'ordre, investisseurs, salariés - de considérer l'intérêt général dans leur modèle économique. Si la raison d'être ne peut satisfaire toutes les attentes, elle peut en revanche constituer une réelle opportunité pour tenter d'y répondre. Elle offre aussi la possibilité aux entreprises de se différencier en affirmant qu'elles intègrent leur stratégie RSE au centre de leurs activités. La différenciation peut également survenir par l'inscription de la raison d'être dans les statuts. Les entreprises qui y accéderont rendront très certainement leur démarche plus crédible.

## Faut-il se lancer dans une telle démarche ?

Plusieurs visions du capitalisme s'affrontent aujourd'hui. Celles prônant la recherche du profit économique de court terme et celles qui amorcent une trajectoire nouvelle pour tenir compte davantage de l'intérêt général à long terme dans le modèle économique des entreprises. Cette évolution s'illustre notamment par la prise de position publique de certains dirigeants et personnalités. Des coalitions d'entreprises prennent également des engagements collectifs en ce sens. Face à ces évolutions, les entreprises vont devoir prendre position : s'engager vers la voie d'un nouveau capitalisme ou prendre le risque de ne pas répondre aux attentes des parties prenantes. La question de la raison d'être cristallise ces oppositions : on retrouve d'un côté les entreprises qui ne comprennent pas l'intérêt d'une telle démarche et, de l'autre, celles qui en saisissent tous les avantages. De son côté, l'État



ouvre la voie en demandant à toutes les entreprises dont il est actionnaire de se doter d'une raison d'être, y compris aux entreprises dans lesquelles la BPI a investi. En octobre 2019, 14 % des sociétés du SBF 120 avait défini une "raison d'être".

### Comment mettre en œuvre la « raison d'être » ?

L'adoption d'une raison d'être doit pouvoir s'inscrire dans la dynamique stratégique de l'entreprise en conciliant l'intérêt général aux enjeux économiques. Quatre principes ont été proposés par le groupe de travail ORSE-C3D10 pour rendre la raison d'être opérationnelle. La raison d'être doit être : « Pertinente », « Ambitieuse », « Structurante », « Impactante ». L'adoption d'une raison d'être constitue ainsi le socle du modèle économique de l'entreprise. Afin qu'elle ait une réelle consistance, elle doit pouvoir s'appuyer sur trois piliers : l'intention stratégique, les actifs stratégiques, la relation avec les parties prenantes.



### La formulation de la raison d'être

Doit-elle être très synthétique ou plus extensive ? Certaines entreprises ont publié des raisons d'être exprimées très succinctement, là où d'autres (comme Veolia) ont élaboré des textes relativement développés. La longueur des formulations est débattue et c'est étonnant. Le slogan de Veolia « ressourcer le monde » existe depuis longtemps, il semblait qu'il fallait y donner plus de substance. De l'avis de certains membres du Cercle, une raison d'être consiste principalement à expliquer trois choses : **quoi** (une entreprise est faite pour entreprendre, à quoi est-elle utile à la société, que fait-elle pour ses clients, pour la société civile), **pourquoi** (pourquoi la société existe et continue d'exister au fil des ans, au-delà du but d'enrichir ses actionnaires) et **comment** (ce en quoi on rejoint la RSE, les règles, les valeurs de l'organisation, etc.). Et pour expliquer cela il faut nécessairement une certaine densité et cela ne peut être un slogan de quelques mots ni même quelques lignes. On peut penser approprié d'aller jusqu'à écrire un cahier d'une dizaine de pages (avec des rappels quant à l'histoire, la stratégie, etc.). Veolia a choisi de s'en tenir à une page et peut s'étonner d'être critiquée sur ce point.

### Quels sont les risques associés ?

Les risques juridiques autour de la définition d'une raison d'être ne sont pas encore bien déterminés. « 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 processus de prise de décisions pour pouvoir, le cas échéant, prouver qu'elles ont pris en considération les enjeux sociaux et environnementaux de leurs activités ». L'entreprise peut aussi se questionner sur le risque de ne rien faire ? Dans ce cas, la raison d'être peut être aussi considérée comme une protection pour les dirigeants afin qu'ils protègent les engagements sociaux et environnementaux de l'entreprise, et qu'ils puissent s'autoriser d'autres objectifs que celui de la rentabilité à court terme.

De façon générale, tous s'accordent pour dire que sans expliquer a minima le « comment » dans la raison d'être, on ne peut réellement se montrer engagé dans la raison d'être.

### Qui définit la raison d'être, qui l'élabore puis qui l'endosse et en porte la responsabilité ?

Un rapport de la *British Academy* était parti sur l'idée que la raison d'être devait être définie par les *stakeholders*. Ce qui suppose qu'il y ait quelqu'un pour les animer, et que cela soit organisé. Au fil des débats, l'idée s'impose que ce sont les actionnaires qui doivent en tout cas l'entériner in fine. Mais qui prépare ? On pense naturellement pour ce faire au Conseil, qui s'entoure des comités et des consultants qu'il veut, éventuellement consulte les parties prenantes. Mais certains membres du Cercle objectent ne pas être sûrs que cela doive forcément provenir et être préparé par le Conseil. Cela doit lui remonter, mais cela passe par l'implication d'un nombre étendu de contributeurs dans une approche « *bottom up* ». Un exemple illustratif est donné où le travail de préparation a été réalisé par une

équipe de l'entreprise qui s'est ouverte sur un certain nombre de collaborateurs consultés, en a fait une première synthèse qui a été ensuite discutée avec les *stakeholders* de l'entreprise (en l'occurrence une sélection d'ONG entre autres), en a fait à nouveau une synthèse, puis l'a exposée au Comex qui l'a alors présentée au conseil d'administration. Ensuite le Conseil en a débattu. Un tel processus prend du temps, implique beaucoup de personnes et lorsque cela arrive au niveau du Conseil, ce dernier en débat à son tour, y met sa patte et l'amende. Dans l'exemple évoqué, finalement la rédaction définitive qui a été retenue n'a pas été celle qui avait été proposée initialement au Comex mais elle ne s'en est pas trop éloignée non plus. Le Conseil l'arrête.

Mais chaque société doit faire à sa façon, en fonction de son histoire, de ses moyens, de la composition de son Conseil (lorsqu'il y a beaucoup d'exécutifs au Conseil par exemple, il n'est pas très utile d'aller chercher le Comex). Il est sans doute sage d'éviter d'entrer dans des processus très élaborés et figés, mais in fine c'est quand même le Conseil qui assume sa position et se tourne vers les actionnaires pour donner une proposition aboutie et leur propose de l'entériner. Il est possible qu'un actionnaire réagisse.

### Comment se traduit cette étape de validation avec les actionnaires ?

Par une AGE, à travers une simple information, il n'y aura pas d'obligation d'entériner le texte. Cela passe-t-il forcément à travers l'inscription dans les statuts par conséquence ? Certaines entreprises font le choix d'une simple présentation en assemblée, sans vote.

Mais n'est-il pas paradoxal d'avoir organisé un tel système de remontée depuis la base, en ayant consulté un maximum de personnes et de ne pas les faire passer au vote devant les actionnaires ? Sur la base des textes juridiques tels qu'ils sont construits, il y a un lien entre le fait d'avoir une raison d'être et le fait de l'inscrire dans les statuts. Il n'y a pour autant aucune obligation de consulter l'assemblée ni de procéder à cette inscription dans les statuts, et les membres du Cercle estiment que cette souplesse, cette absence de contrainte, est importante.

Les membres du Cercle mettent en garde contre l'abus de « juridisme » et de processus obligatoires. Cela doit rester un engagement en sincérité, et ce qu'il est important de faire c'est de définir qui in fine assume, qui approuve et comment on le fait. Et sur ce dernier point la

recommandation est de consulter toutes les parties prenantes que l'on estime pertinent et approprié de consulter. Si on entre dans un mode fermé avec trop d'étapes, de processus ou d'obligations juridiques, on va forcément se heurter à des réactions de rejet pur et simple.

### Les freins à l'inscription dans les statuts

Ils sont de deux sortes : d'abord la crainte d'exposer la société à bon nombre de contentieux sur la base de non respect des statuts et les actionnaires anglo-saxon qui à l'inverse peuvent penser que l'on a mis une « *poison pill* » dans les statuts.

Ensuite le possible décalage qui peut naître dès lors qu'on se trouve dans les statuts, ne serait-ce que dans la tournure, entre un document très juridique et la raison d'être qui est plus inspirante, plus philosophique, repose sur des valeurs. Cela peut être gênant. La cohabitation des éléments de langage elle-même est déjà en soi difficile à assurer.

Certains (comme Carrefour) ont choisi de placer la raison d'être en préambule aux statuts, car selon la longueur du texte notamment, il semble assez impensable de rédiger un article en tant que tel reprenant la raison d'être. Mais là encore, on n'est pas certain sur le plan juridique qu'un préambule aux statuts ait même valeur qu'un article des statuts. Il n'y a aucune jurisprudence sur ce point. Dans un contrat, un préambule n'a pas de valeur juridique (la cour de cassation l'a dit à plusieurs reprises, le préambule n'engage pas). En revanche comme toute modification statutaire, même s'il ne s'agit pas d'un article en tant que tel, l'inscription en préambule est bel et bien soumis au vote de l'assemblée générale extraordinaire.

### Inscription dans les statuts ou dans une charte, risque ou bénéfice ?

Le rapport de l'ORSE présente une population de sociétés qui incluront la raison d'être pour 50 % d'entre elles dans leurs statuts. Par ailleurs et lorsque l'Etat français est actionnaire de certaines sociétés il le demandera aussi.

De l'avis de certains, le grand reproche que l'on peut faire aux formulations de raison d'être inscrites dans les statuts est que l'on arrive in fine à une sorte de « plus petit dénominateur commun ». Cela conduirait à rabaisser



l'exigence pour des raisons juridiques, à être moins ambitieux lorsqu'on décide de placer la raison d'être dans les statuts car nécessairement on veut se protéger.

Cependant à noter qu'il n'y a pas de sanction de nullité d'une décision qui pourrait être éventuellement jugée contraire à la raison d'être. En revanche, il pourrait très théoriquement y avoir une tentative de mise en cause de la responsabilité des dirigeants. Mais alors il faut bien être conscient d'un point de vue juridique que, que ce soit dans les statuts ou dans une charte, ce sera alors pareil.

C'est pour se protéger néanmoins de ce genre de risque que dans la pratique il a pu être précisé par exemple que « L'action de la société pour aller vers ce vers quoi elle s'engage (la neutralité carbone en l'occurrence) doit s'apprécier dans sa globalité et dans la durée (progressif). » Un actif particulier ou une décision particulière ne pourrait être incriminante.

Mais si on en garde de la raison d'être une vision seulement minimaliste, à titre protectif ou par crainte des biais et des mises en cause potentielles, et que l'on n'utilise pas cette raison d'être pour mobiliser les collaborateurs, les clients, les managers de l'entreprise, définir la raison d'être de l'entreprise est un acte qui ne sert à rien. Par rapport à cette notion de risque attaché à l'extériorisation de la raison d'être et de l'engagement afférent de l'organisation, il convient de noter en toute première analyse (et en l'absence de toute jurisprudence toutefois) que paradoxalement, la meilleure protection est sans doute de placer la raison d'être dans les statuts plutôt que dans une charte. Car si quelqu'un venait à contester une décision par rapport à la raison d'être statutaire et donc tenter d'engager la responsabilité des dirigeants dans ce cas-là, la question se posera de savoir qui a intérêt à agir au sens juridique. Si c'est dans les statuts, il n'y a que les actionnaires qui le peuvent, si c'est en dehors des statuts cela devient beaucoup plus ouvert et les *stakeholders* éventuellement le pourraient. Aussi, un tiers ne peut pas engager la responsabilité d'un dirigeant de société qui aurait commis un acte contraire à l'intérêt social. Pour la raison d'être, c'est a priori la même chose.

### Comment associer en pratique les parties prenantes ?

De l'avis des membres du Cercle, chacun a sa méthode et doit la décrire. Certains ont opté, parfois depuis de

nombreuses années, pour la constitution de comité des parties prenantes (ou « *committee of critical friends* ») avec plusieurs continents et expériences représentés. Lorsqu'il existe, ce comité des parties prenantes est impliqué dans la définition de la raison d'être. Autre pratique : solliciter un institut de sondage (Elabe...) pour constituer des groupes témoins, avec plusieurs catégories de population (cadres supérieurs et population plus large) pour les interroger sur certaines actions bien précises : il s'agit de recueillir les réactions de l'opinion publique très élargie. On s'éloigne peut-être de la notion de partie prenante, mais la consultation s'apparente à un sondage de la société civile en tant que partie prenante.

Une discussion s'engage sur la définition du *stakeholder* : faut-il en retenir une vision « *stricto sensu* » du type de celle du Stanford Research Institute (1963, cité par Freeman en 1984) à savoir une personne ou groupe de personnes « sans le soutien desquels l'entreprise cesserait d'exister » c'est-à-dire d'après la liste d'origine les actionnaires, les employés, les clients, les fournisseurs et les détenteurs de capitaux ? S'agit-il des tiers non actionnaires mais en relation contractuelle avec l'entreprise (Freeman & Evan, 1990) ? Ou bien faut-il englober tous les acteurs étant en relation avec l'entreprise (Thompson, 1991) ou pouvant revendiquer un intérêt dans une organisation et susceptibles d'intervenir à tout moment dans les opérations de cette dernière ? Ou encore selon la vision la plus large « *those persons or groups who are or which could impact or be impacted by the firm* » (Brenner, 1995). Force est de constater qu'il n'existe aujourd'hui pas de réel consensus sur la définition de ce concept.

Pour certaines entreprises où les membres du Cercle interviennent la définition du *stakeholder* s'apparente davantage à une notion de « *remote stakeholder* » (partie prenante éloignée), et englobe les journalistes, les ONG, etc. en tant que représentants de l'intérêt général.

A propos de l'expression de la raison d'être et la prise en compte des parties prenantes, certains relèvent que certaines formulations sont d'une telle généralité qu'elles ne sont in fine que peu engageantes.

Deux exemples sont évoqués dans l'environnement mutualiste, dont on pourrait justement attendre un engagement beaucoup plus ferme car c'est l'esprit même de la mutualité.

## Raison d'être et indicateurs de mesure

A un moment donné, il va falloir faire le lien avec les moyens engagés pour mesurer le respect des raisons d'être. Au détour des définitions, et en fonction des secteurs, on verra très certainement apparaître des notions d'empreinte carbone ou autres objectifs similaires. Il semble inévitable de devoir définir des critères de suivi et de mesure de tels objectifs et au-delà des processus de vérification/certification de ces mesures par des tiers indépendants.

Des entreprises comme Veolia ont défini des indicateurs (il y en a 18), certes incomplets mais qui ont le mérite d'être énoncés, emblématiques et répartis entre les catégories de *stakeholders* : 4 pour les actionnaires, 4 pour la planète (émission de gaz à effet de serre, protection de la biodiversité, etc.), 4 pour les salariés, 3 pour les clients, 3 pour la société civile et les territoires. Ces indicateurs sont quantitatifs (KPIs) avec un objectif à 2023 (en ligne avec la stratégie), tous certifiés par des organismes tiers indépendants. Pour certains ils sont communs aux indicateurs de la feuille de route RSE, il y a du recoupement.

Et dans la continuité, ces indicateurs ont été intégrés dans la rémunération du dirigeant mandataire social (et la bonus policy de tout le groupe), il a été présenté aux proxies et départements gouvernance des grands investisseurs que les indicateurs quantitatifs purement financiers seraient réduits à 50 % (contre 70 % auparavant), 30 % sur des indicateurs quantitatifs extra-financiers et 20 % sur du pur qualitatif.

## Sociétés à mission

Selon le rapport de l'ORSE, seulement 4 sociétés des 11 du panel (MAIF, Camif, Danone et Yves Rocher) ont choisi de déclarer la qualification de leur société en société à mission et 3 sociétés ont clairement exclu cette hypothèse. In vivo l'envisagerait également. Les sociétés à mission restent des sociétés anonymes et on va chercher une qualification complémentaire par une inscription au registre de commerce mais avec un certain nombre de contraintes : une raison d'être intégrant dans les statuts un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux ce qui est plus contraignant, avoir un comité de mission et se soumettre tous les deux ans à la vérification par un organisme indépendant de l'état d'accomplissement des objectifs sociaux et environnementaux et le dépôt d'un rapport public consultable pendant cinq ans.

Le choix d'opter pour une telle qualification peut assez naturellement s'envisager pour les sociétés de service public ou qui ont des activités particulières, mutualistes, etc. Des critiques assez violentes ont été émises à l'encontre de ce modèle du fait de son essence « anglo-saxonne ».

Quels sont les arguments pour défendre cette décision : c'est une action de communication, en ce sens que l'on affiche des ambitions plus visibles. Pour les sociétés cotées, cela peut être marginalement une protection supplémentaire contre les activistes. Cela contribue à renforcer la portée de la raison d'être et pouvoir l'opposer à des fonds activistes : « Nous n'avons pas les mêmes valeurs... ». On voit bien l'argumentation médiatique. Il peut exister aussi une argumentation juridique en faveur de cette option. Via les différents critères à respecter, la priorité n'est plus exclusivement donnée aux actionnaires puisque la société doit dans un premier temps remplir sa mission puis dégager des bénéfices pour les actionnaires. En introduisant l'action d'un comité de mission, la poursuite d'objectifs environnementaux et sociaux, etc., on échappe potentiellement aux objectifs de rentabilité immédiate.

Mais pour ceux qui croient vraiment à la force de la raison d'être, le bénéfice supplémentaire de la qualification de société à mission n'est pas immédiatement visible. Si on continue à ne donner le fruit de la création de richesse considérable qu'est la liberté d'entreprendre qu'aux actionnaires et aux dirigeants, on ouvre le champ aux altermondialistes, aux jeunes, aux populistes, qui vont finir par rejeter l'économie traditionnelle. Il faut expliquer que la création de valeur ne sert pas seulement les actionnaires et les dirigeants mais montrer, prouver, chiffrer, rendre public tout ce que l'entreprise apporte aux parties prenantes, à la société civile, aux infrastructures, etc. C'est le rôle de la raison d'être que d'explicitier cela.

Aller plus loin encore, en se qualifiant de société à mission, signifie-t-il accéder à une acceptabilité sociale plus forte des entreprises ? Ce n'est pas certain. Est-ce que cela sera un élément de différenciation notable ? Peut-être, mais cela reste à voir en pratique.