



## LA RAISON D'ÊTRE DE L'ENTREPRISE: UN OBJET DE DIALOGUE SOCIAL

DÉCONSTRUIRE LES IDÉES REÇUES SUR LA RAISON D'ÊTRE, EN FAIRE UN OUTIL SYNDICAL AU SERVICE DU DIALOGUE SOCIAL: VOILÀ LE SUJET DE CET ARGUMENTAIRE.

L'entreprise est un acteur dont la société attend de plus en plus d'engagement en matière d'environnement, de transition écologique et de justice sociale. Cette réflexion autour des finalités de l'entreprise et sa place dans la société a été relancée en mai 2019 par la loi Pacte (Plan d'action pour la croissance et la transformation de l'entreprise). Depuis, de nombreuses sociétés ont formalisé leur « raison d'être », mais peu y ont associé les travailleurs ou leurs représentants, pourtant parties constituantes de l'entreprise. Si la « raison d'être » peut apparaître comme un objet désincarné de prime abord, loin des préoccupations quotidiennes des équipes syndicales, participer à sa formalisation en exprimant le point de vue des salariés, la faire vivre en l'inscrivant dans la réalité du travail, et la concrétiser à travers des choix stratégiques, sont autant d'occasions de repenser le projet de l'entreprise et, surtout, d'y être associé.

### ↓ QU'EST-CE QUE LA « RAISON D'ÊTRE » D'UNE ENTREPRISE?

Légende : Obligatoire Volontaire



**Art. 1833 du code civil**  
« La société est gérée dans son intérêt social, en prenant **en considération les enjeux sociaux et environnementaux** de son activité. »

**Art. 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. »

**Art. L210.10 du code du commerce**  
« Une société peut faire publiquement état de la qualité de société à mission lorsque **plusieurs conditions** sont respectées. »

La raison d'être d'une entreprise fait partie d'un triptyque défini par la loi Pacte. Il invite à dépasser l'objectif de maximisation du profit et à mieux prendre en considération les moyen et long termes.

À l'origine du concept, le rapport Notat-Senard «*L'entreprise, objet d'intérêt collectif*» la définit comme «*un guide pour les décisions importantes, un contrepoint utile au critère financier de court-terme qui ne peut servir de boussole.*»

Elle est «*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*» (Management & RSE).



**IDÉE REÇUE N°1:**  
«**LA RAISON D'ÊTRE N'EST PAS UN SUJET DE DIALOGUE SOCIAL**»

En tant que parties constituantes de l'entreprise, les représentants des salariés ont toute leur place dans la construction de la raison d'être.

**Le Comité social et économique (CSE):** il a pour mission «*d'assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production*» (art.L.2312-8, code du travail). À ce titre, le CSE a vocation à exprimer le point de vue des salariés sur la raison d'être.

**Le CSE « est consulté sur les orientations stratégiques de l'entreprise, définies par l'organe chargé de l'administration ou de**

**la surveillance**» (art.L.2312-24, code du travail). La raison d'être, qui en est une des composantes clefs, doit donc être présentée au CSE avant son adoption.

L'avis du CSE, ainsi que ses éventuelles propositions d'orientations alternatives, est transmis au Conseil d'administration ou de surveillance, qui doit y répondre. Des allers et retours entre le CSE, le conseil d'administration et le conseil de surveillance peuvent alors avoir lieu, et un véritable dialogue s'engage.

Dans les sociétés d'au moins 500 salariés, le CSE a accès au rapport de gestion qui comprend les informations relatives à la responsabilité sociétale et environnementale en vue de la consultation sur la situation économique et financière (art.2312-25, code du travail). Le CSE étant déjà consulté sur la RSE, il a vocation à s'exprimer sur la raison d'être qui la structure.

**Le Comité d'entreprise européen:** il doit être consulté si une société adopte une raison d'être qui va s'appliquer dans ses établissements en France, mais aussi ailleurs en Europe.

**Le Comité de groupe:** il a le droit d'être informé sur l'adoption d'une raison d'être par une des sociétés si cela a un retentissement pour les salariés à l'échelle du groupe.

**Le Conseil d'administration:** il arrive que le conseil ne soit consulté qu'en fin de processus sur les propositions de la direction, alors que les administrateurs doivent être impliqués dans l'élaboration de la raison d'être. Les administrateurs salariés peuvent questionner le conseil sur la méthode d'élaboration de la raison d'être et demander à ce que le processus soit plus collaboratif afin qu'il puisse faire l'objet d'une appropriation sur le terrain.



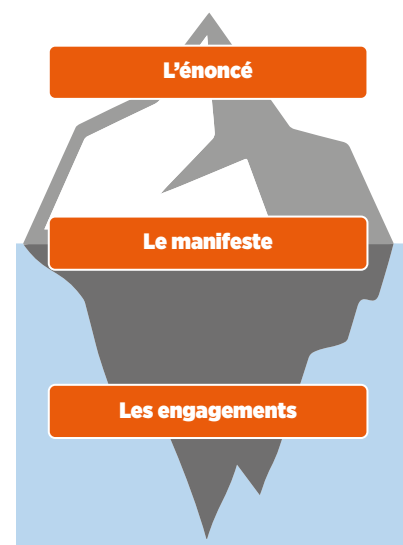
**IDÉE REÇUE N°2:**  
«**LA RAISON D'ÊTRE, C'EST UN COUP DE COM'**»

Beaucoup d'entreprises ont été critiquées, à juste titre, en exprimant une raison d'être qui n'exprime aucun aspect concret et structurant, en lien avec les activités de l'entreprise et qui s'apparente simplement à une opération de communication.

**La CFTD invite les entreprises à intégrer la raison d'être dans leurs statuts afin d'en faire la clef de voûte d'un engagement stratégique sur le long terme.**

Une raison d'être, c'est comme un iceberg: la partie visible, c'est-à-dire **l'énoncé** (en général une phrase, parfois plusieurs) n'en représente pas l'essentiel; le plus important, c'est ce qui vient ancrer la raison d'être dans le fonctionnement de l'entreprise.

Il y a d'abord **le manifeste**: un document de quelques pages qui expose le sens concret de la raison d'être pour chacune des grandes parties prenantes de l'entreprise comme les clients, les investisseurs, les salariés, la société civile, les générations futures, etc.



Il y a aussi **les engagements**: complétés par des indicateurs, ils permettent de donner de la chair à la raison d'être, de montrer concrètement ce que l'entreprise est prête à faire pour l'incarner, la faire vivre, l'inscrire dans la réalité du travail et des activités.

La raison d'être n'est pas un supplément d'âme: elle irrigue les décisions stratégiques, vertèbre la RSE, articule les engagements, leur donne une cohérence. Elle donne un cap commun: en cela, elle concerne chaque salarié. Elle doit pouvoir se retrouver dans les déclinaisons opérationnelles des activités de l'entreprise. Vous êtes dans votre rôle quand vous analysez la stratégie de l'entreprise au prisme de sa raison d'être.



**IDÉE REÇUE N°3:**  
**« UNE FOIS LA RAISON D'ÊTRE DÉFINIE, IL EST TROP TARD POUR S'EN EMPARER »**

Si la raison d'être a été définie sans concertation, tout n'est pas perdu. Sa définition n'est qu'une étape puisqu'elle doit être assortie d'objectifs à long terme, et que ces objectifs doivent être évalués. L'entreprise doit également lui consacrer des moyens financiers pour qu'elle puisse être déclinée sur le plan opérationnel (cf. Idée reçue n°4, ci-contre). Si la concertation n'a pas eu lieu au départ, il n'est pas trop tard pour impliquer par la suite les représentants des salariés.

**La raison d'être est trop importante pour la laisser aux seules mains**

**des dirigeants.** Elle est stratégique et les salariés doivent être consultés dans son élaboration pour la connaître et s'y reconnaître. Leurs représentants ont donc un rôle clef à jouer et doivent être acteurs de sa définition, mais aussi de sa déclinaison: la définition n'a que peu d'intérêt sans suivi. Sans l'adhésion des salariés, la légitimité même de la raison d'être peut-être questionnée. Il est du rôle des représentants des salariés de le rappeler et d'inviter à sa co-construction, puis de l'utiliser pour prendre l'entreprise au mot de ses engagements.



**IDÉE REÇUE N°4:**  
**« LA RAISON D'ÊTRE N'A PAS BESOIN DE MOYENS »**

Formaliser sa raison d'être engage l'entreprise à aller plus loin. La définition d'une raison d'être n'est pas en soi suffisante.

**L'article 1835 du code civil établit que « 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'entreprise donc doit se doter de ces moyens afin que les principes définis par la raison d'être soient pris en compte dans la réalité des activités. Ils doivent être visibles et se traduire par des choix stratégiques. Comme toute dépense, les moyens s'y rattachant doivent s'intégrer dans la gestion de l'entreprise. La raison d'être peut être abordée comme un projet, avec une équipe dédiée et son responsable, un plan stratégique à long terme, un budget pluriannuel et un suivi régulier au plus haut niveau. En ce sens, il est également opportun de demander à l'intégrer à la Base de données économiques et sociales (BDES).

Qui dit moyen dit aussi contrôle des dépenses par les actionnaires: faire voter la raison d'être par l'Assemblée générale serait une voie pour faire accepter le budget qui lui sera consacré, en permettant de faire un point « public » d'avancement et en lui donnant ainsi toute la visibilité souhaitée. *A minima*, le Conseil d'administration est en droit d'en demander un bilan annuel.



**IDÉE REÇUE N°5:**  
**« LA DÉFINITION D'UNE RAISON D'ÊTRE EST UNE FIN EN SOI »**

La définition de la raison d'être est une étape. C'est une fois définie que tout commence puisqu'elle doit être déclinée opérationnellement, servir de guide dans les décisions stratégiques de l'entreprise, permettre d'opérer des choix, questionner, voire transformer un modèle d'affaires.

Les entreprises peuvent aller plus loin en adoptant un statut d'**entreprise à mission** (qui suppose d'intégrer la raison d'être dans les statuts), l'intervention d'un organisme tiers qui vérifie l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux mentionnés dans les statuts, et la mise en place d'un Comité de mission qui intègre *a minima* un salarié.

Vous êtes dans votre rôle si vous demandez que le salarié membre du Comité de mission soit représentatif, et donc élu d'une organisation syndicale, et si vous demandez une articulation entre les différents lieux de dialogue et de concertation que sont le CSE, le Conseil d'administration (quand il existe) et le Comité de mission.



**IDÉE REÇUE N°6:**  
**« LES ENTREPRISES DE SERVICES PUBLICS N'ONT PAS BESOIN DE RAISON D'ÊTRE »**

La raison d'être doit parler à toutes les parties prenantes auxquelles s'adresse l'entreprise. Elle doit être inspirante et donner envie à ces parties prenantes de s'engager avec l'entreprise dans la direction, le cap tracé par la raison d'être.

Dans le cas d'une entreprise publique (ou assurant des missions de service public), l'État et/ou les collectivités territoriales sont à l'origine de la création de l'entreprise et la dirigent. Mais ils ne représentent qu'une seule des parties prenantes et non pas l'ensemble. C'est pourquoi même publique, même répondant aux directives de l'État, même portant l'intérêt général, une entreprise a besoin d'une raison d'être. Bien entendu, il faut que cette raison d'être tienne compte des missions de service public. Celles-ci ne sont pas attendues seulement par l'État mais aussi par les salariés, les usagers, les clients, les partenaires.

En mai 2020, EDF a officialisé sa raison d'être, lors de l'Assemblée générale de ses actionnaires, comme suit : *« construire un avenir énergétique neutre en CO<sub>2</sub> conciliant préservation de la planète, bien-être et développement grâce à l'électricité et à des solutions et services innovants »*. Les syndicats ont très fortement critiqué cette raison d'être qui ne fait aucunement apparaître les missions de service public qu'EDF assume, ni même les valeurs de service public auxquelles les salariés de cette entreprise sont très attachés.



**IDÉE REÇUE N°7:**  
**« EN TEMPS DE CRISE, LA RAISON D'ÊTRE N'EST PAS PRIORITAIRE »**

La crise actuelle liée au coronavirus peut inciter certaines entreprises à reporter leurs engagements sociaux et environnementaux. Si l'enjeu est celui de la survie à court terme de l'entreprise, ou la mise en place de nouveaux modes d'organisation, le moment n'est pas le plus opportun pour lancer une consultation interne qui demande du temps, du suivi et une implication des acteurs à tous niveaux.

Pour autant, si l'urgence de la gestion de crise oblige à se concentrer sur le court terme, considérer que la raison d'être vaudra par temps calme, une fois la crise terminée, serait une occasion manquée. La raison d'être de l'entreprise est en effet sa boussole, son ADN, ce qui permet de se projeter dans le moyen et le long terme, de préparer la sortie de crise.

N'hésitez pas à questionner la stratégie de l'entreprise, ses projets au prisme de la raison d'être, car elle n'est pas pour le monde d'après : co-construite et traduite en engagements, elle peut être un outil de prévention des crises.

**Si votre entreprise n'est pas sur la voie de définir sa raison d'être, ou d'évoluer vers la société à mission, vous pouvez toujours l'interpeller sur la base de l'article 1833 car, depuis la loi Pacte, toutes les sociétés doivent « prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux de leur activité ». Parce qu'il n'y a ni emploi ni activité sur une planète morte, il y a intérêt collectif à passer à l'action sans attendre, dans le cadre d'une dialogue social constructif, sur le sujet de l'impact de l'activité de l'entreprise.**

## ET AUSSI...

### EN SAVOIR PLUS

- **« Raison d'être : il est temps de tirer les leçons de l'expérience »**  
<https://management-rse.com/raison-detre-il-est-temps-de-tirer-les-lecons-de-lexperience/>
- **« Loi Pacte & raison d'être : et si on passait à la pratique ? »**  
Guide ORSE, C3D.  
<https://www.orse.org/nos-travaux/guide-orse-c3d-loi-pacte-raison-detre-et-si-on-passait-a-la-pratique>
- **« La raison d'être des entreprises : deux ans après, premier bilan »**  
Fondation Jean Jaurès  
<https://jean-jaures.org/nos-productions/la-raison-d-etre-des-entreprises-deux-ans-apres-premier-bilan>

### POUR EN SAVOIR PLUS, ÊTRE ACCOMPAGNÉS

Service Économie et société, confédération :  
[economiesociete@cfdt.fr](mailto:economiesociete@cfdt.fr)