

QUESTIONNAIRE

POUR COCONSTRUIRE SA RAISON D'ÊTRE AVEC LES PARTIES PRENANTES



SOCIÉTÉS À MISSION : VERS UNE GOUVERNANCE RESPONSABLE

FOCUS ENVIRONNEMENT



INTRODUCTION

Se doter d'une raison d'être constitue un acte de gouvernance : il s'agit d'une décision qui relève des instances décisionnelles de l'entreprise au plus haut niveau, notamment la direction générale et le conseil d'administration[1].

Toutefois, la formulation d'une raison d'être ne peut découler d'une démarche en chambre, confidentielle. Les parties prenantes doivent y être associées afin de s'assurer de sa pertinence et garantir leur pleine adhésion, et donc une plus grande efficacité. Le dialogue avec les parties prenantes en amont de la formulation de la raison d'être est donc affirmé ici comme un postulat et justifie la création de ce questionnaire.

L'ambition est de viser un équilibre entre le caractère réaliste de la raison d'être et son pouvoir inspirant.

Ce questionnaire s'adresse aux entreprises de toutes tailles : Petites et Moyennes Entreprises (PME), Entreprises de Tailles Intermédiaires (ETI) et Grands Groupes. Chaque acteur doit s'en emparer selon la taille de sa structure, la nature de son activité etc. en l'étoffant ou, au contraire, en éliminant certaines questions qui ne seraient pas adaptées à son fonctionnement.

Liens entre raison d'être et politique RSE

Normaliser une politique RSE au sein de son organisation et formuler en parallèle sa raison d'être, voire acquérir le statut de société à mission, sont deux démarches complémentaires qui se nourrissent mutuellement.

À titre d'exemple, une stratégie RSE formalisée et implantée dans l'entreprise permet notamment d'atteindre les objectifs fixés par la mission dont se dote la société. D'autre part, la nécessaire cohérence entre la stratégie RSE et la raison d'être d'une entreprise implique des remises en question ainsi que des allers-retours fréquents, afin d'assurer la crédibilité et la solidité de la responsabilité de l'entreprise et du discours porté.

Il s'agit dès lors de ne pas les opposer mais de les appréhender telles qu'elles sont : des démarches qui tendent à un objectif commun, la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, pleinement intégrée dans son écosystème.

[1] Voir notamment le dernier rapport « Vers une gouvernance d'entreprise durable : comment renforcer la prise en compte des enjeux environnementaux ? », ORÉE, 2022.



Note au lecteur

Ce questionnaire contient plusieurs niveaux de lecture :

- Un niveau « en amont de la raison d'être » : les questions qui constituent le socle minimum pour construire sa raison d'être en permettant à l'organisation de faire un état des lieux sur son identité et s'interroger sur le rôle qu'elle occupe – et qu'elle souhaite occuper – au sein de la société ;
- Un niveau « en parallèle ou en aval de la raison d'être » qui se décline en deux temps :
 - Penser les engagements et déterminer les orientations qui découlent de la formulation de la raison d'être, en déclinant concrètement les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux ;
 - Déterminer les cibles opérationnelles qui traduisent les engagements et orientations en impacts concrets.

Toutefois, s'interroger sur ses engagements au moment de la construction de la raison d'être permet de garantir une cohérence entre les actions de l'entreprise et cette raison d'être. Cela permet d'éviter une situation de porte-à-faux vis-à-vis d'une raison d'être qui relèverait du pur slogan et risquerait d'entrer en contradiction avec les activités de l'entreprise.

Déterminer sa raison d'être en laissant un cadre ouvert et respirant permet à l'entreprise de se laisser une marge de manœuvre raisonnable dans les choix qu'elle peut être amenée à faire à l'avenir, en fonction du contexte et de l'évolution de son marché.

Il faut donc assurer un équilibre entre : une affirmation trop faible et peu engageante, s'apparentant à une simple formule de communication, du « purpose washing », avec un risque réputationnel non-négligeable ; et une affirmation trop précise et donc contraignante, qui ne laisse pas assez de flexibilité face aux incertitudes futures

Dans cet esprit, ce questionnaire aborde 9 thématiques :

1. L'état des lieux ;
2. La valeur ajoutée ;
3. La culture ;
4. La stratégie ;
5. Les processus ;
6. Le marketing & le commercial ;
7. Le déploiement ;
8. La gouvernance ;
9. La mesure d'impact.

Chaque thématique comporte des objectifs, suscite des questions et nécessite la collecte d'éléments permettant d'apprécier la maturité de l'organisation.

À noter que ce questionnaire se propose de guider les organisations qui souhaitent s'interroger sur leur raison d'être avec leurs parties prenantes. Les questions ne visent pas l'exhaustivité et les répondants peuvent donc librement y répondre en fonction : de leur secteur d'activité ; de la démarche choisie pour établir et déployer leur raison d'être ; ainsi que du degré de précision souhaité dans cette construction et ce déploiement.

L'ÉTAT DES LIEUX

OBJECTIF(S) : Évaluer les acquis et le chemin restant à parcourir ; Identifier des points de blocage éventuels.

Questions à se poser :

- Qui sommes-nous ?
- Quelle est notre activité ? Quels produits et/ou services proposons-nous ?
- Pourquoi voulons-nous travailler sur notre raison d'être ?
- Quels sont nos défis environnementaux, sociaux et économiques actuels et à venir ?
- Quelles sont les ressources dont nous disposons (ressources naturelles, technologiques, humaines etc.) ?
- Comment maîtrisons-nous les risques connus / inconnus ?
- Quels sont les éléments qui contribuent à notre agilité, à notre résilience ?

Les éléments de preuve à fournir :

- Description des enjeux RSE ainsi que des politiques, actions et résultats associés ;
- Projet d'entreprise ;
- Modèle d'affaires ;
- Cartographie générale des risques ;
- Plan stratégique.



LA CULTURE

OBJECTIF(S) :

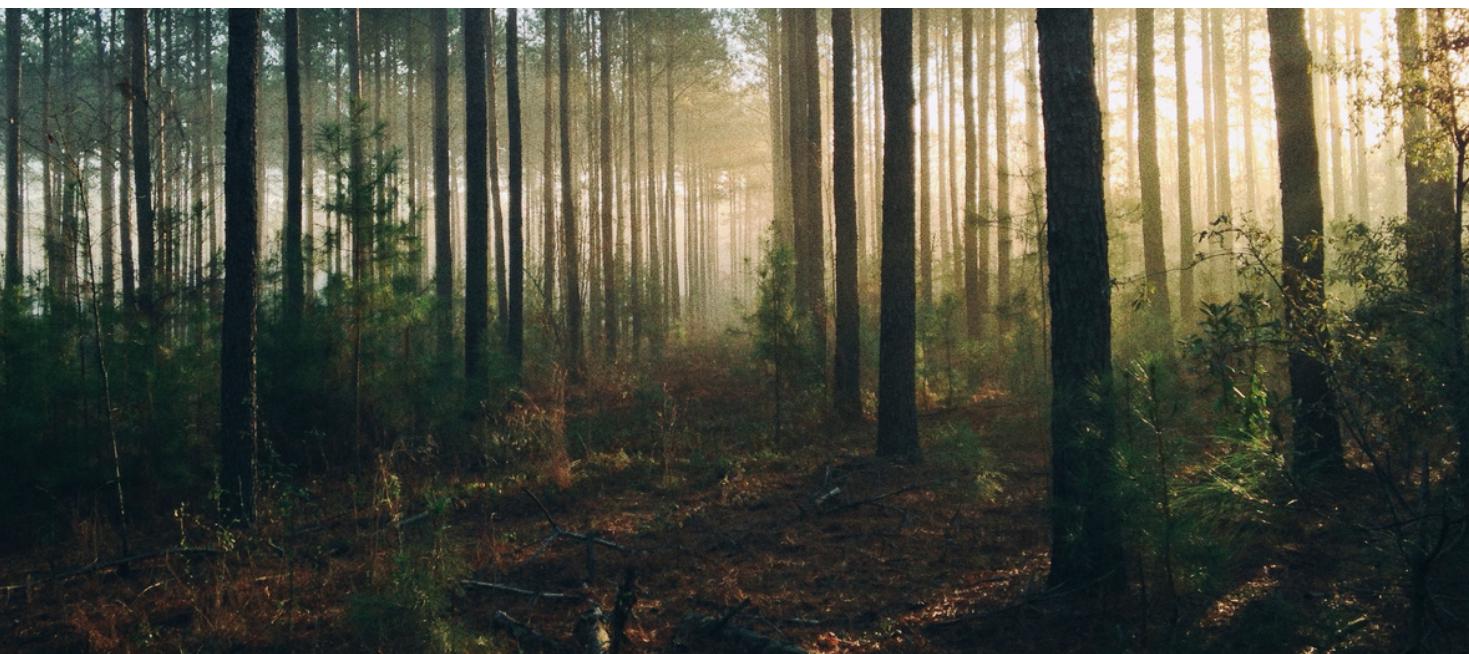
Identifier la culture et les valeurs de l'entreprise, pouvant être regroupées au sein d'un récit commun fédérateur.

Questions à se poser :

- Quelle est l'histoire de l'entreprise ? Quels en sont les éléments fondateurs, à faire transparaître dans la raison d'être ?
- Comment présentons-nous l'entreprise à un tiers extérieur ?
- Notion de « façon d'être », de « how we do business » : quels sont nos modes d'actions, potentiellement différenciants face à des entreprises du même secteur ?
- Quels sont les principes et actions associés à la culture et aux valeurs promues par notre organisation ?
- Quels comportements et pratiques considérons-nous comme inacceptables au regard de cette culture et des valeurs qu'elle véhicule ?

Les éléments de preuve à fournir :

- Évaluation claire, neutre et transparente de l'identité actuelle de la société.



LA VALEUR AJOUTÉE

OBJECTIF(S) :

Identifier la valeur ajoutée de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes.

Questions à se poser :

- Qui voulons-nous être ?
- Quelle place voulons-nous occuper ?
- Quels métiers voulons-nous exercer ?
- Quelles valeurs voulons-nous partager ?
- Qui est ce « nous » dont il est question ?
- Qu'est-ce ce qui constitue notre vraie valeur ajoutée, nous appartient en propre, constitue à la fois notre prospérité et notre signature ? Qu'apportons-nous à la société dans son ensemble ?
- Qu'est ce qui nous rend fiers, nous anime dans notre travail quotidien ?

Les éléments de preuve à fournir :

- Formuler une raison d'être :
 - Crédible, pertinente ;
 - Attractive, motivante, enthousiasmante ;
 - Tournée vers l'avenir... et le passé ;
 - Ambitieuse, porteuse d'idéal ;
- Durable, robuste ;
- Flexible, adaptable ;
- Partagée, fédératrice ;
- Originale, percutante, différenciée ;
- Claire, significative, concise, facile à communiquer.



LA STRATÉGIE

OBJECTIF(S) :

Faire de la raison d'être un véritable levier stratégique guidant les actions de l'organisation.

Questions à se poser :

- Quel est le cœur de création de valeur de l'organisation ?
- De quelle façon la raison d'être peut-elle faire évoluer le modèle économique de notre organisation et sa philosophie des affaires ?
- Quel est le système d'évaluation de notre performance en place et pouvons-nous le faire évoluer ? Éviter le *business as usual*. (Voir section « mesure d'impact »)

Les éléments de preuve à fournir :

- Outil cartographiant le modèle d'affaires en appréhendant les différents enjeux se posant à l'organisation ;
- Plan stratégique aligné sur la raison d'être (ce que l'on veut faire et ce à quoi l'on renonce de manière collective) ;
- Feuille de route RSE et raison d'être : il est possible de travailler les deux en parallèle, afin qu'ils se nourrissent mutuellement. Il s'agit d'opérer des allers-retours entre les deux. Il y a une notion d'itération entre le caractère à la fois réaliste de la raison d'être et son caractère inspirant.



LES PROCESSUS

Le périmètre des processus englobe aussi bien les aspects internes à l'entreprise qu'externes.

OBJECTIF(s) :

Veiller à la cohérence entre les processus organisationnels (internes et externes) et la raison d'être.

Questions à se poser :

En amont de la formulation de la raison d'être :

- Quels sont les principaux impacts de notre activité ?
- Quelles sont les principales ressources utilisées (types d'énergie, etc.) ?
- Quels sont les principaux outputs de notre activité (sortie d'usine, produit, offre etc.) ?
- Quelles sont les principales externalités (positives et négatives) de notre chaîne de valeur ?
- Parmi les externalités négatives, lesquelles ne font pas encore l'objet d'actions correctives ? (Dans une logique « d'éviter, réduire, compenser »).

En parallèle ou en aval de la formulation de la raison d'être :

- Nos processus organisationnels sont-ils en accord avec la raison d'être que nous sommes en train de formuler ?
- Faut-il changer tout ou partie des processus organisationnels existants, qui entreraient en contradiction avec la raison d'être ?
- Usage de la donnée : quels outils numériques peut-on mobiliser afin d'améliorer nos processus organisationnels internes et externes ?
- Avons-nous une démarche d'achats responsables ?
- Quelles sont nos relations avec nos fournisseurs ? Quels sont nos modes de communication avec ceux-ci ? Leurs pratiques sont-elles en accord avec la raison d'être formulée ?
- Comment déployer la raison d'être tout le long de la chaîne d'approvisionnement ?

Les éléments de preuve à fournir :

- Liste (ou cartographie) des processus, des inputs et outputs (sortie d'usine, produits et offres) ;
- Analyse d'impacts de la chaîne de valeur ;
- Cartographie des achats ;
- Analyse de Cycle de Vie de nos produits et/ou de nos services ;
- Certifications (ex : ISO 14 001, ISO 50 001, HQE...).

LE MARKETING & LA VENTE

OBJECTIF(S) : Analyser les impacts des produits et services de l'organisation sous le prisme de la raison d'être et des engagements qui en découlent.

Questions à se poser :

En amont de la formulation de la raison d'être :

- À quel besoin/fonction répondent nos produits et services ?
- Quels sont les impacts environnementaux et sociaux des produits et services proposés par notre organisation ?
- Quels sont les retours de nos clients (niveau de satisfaction etc.) ? Quelle prise en compte de ces retours lors de la conception de notre produit ou service ?
- Est-ce que nos produits ou services contribuent à réduire l'impact environnemental de l'utilisateur ?

En parallèle ou en aval de la formulation de la raison d'être :

- Quelle transition possible de notre modèle de création de valeur vers un Nouveau Modèle Économique ?[2] (Économie de la Fonctionnalité etc.)
- Comment notre entreprise peut-elle se diriger vers un marketing plus responsable ?
 - Quelle est la communication assurée autour de nos produits et services ?
 - L'entreprise peut-elle se diriger vers un marketing plus sobre (« soft sell ») ?
 - Quelles actions pouvons-nous mener autour de la vente de nos produits et de nos services (emballages éco-conçus ; approvisionnement responsable et traçabilité ; sensibilisation des consommateurs etc. ?)

Les éléments de preuve à fournir :

- Analyse de cycle de vie des produits et services ;
- Abandonner des produits/marchés avec des impacts sociaux ou environnementaux négatifs même s'il en résulte une baisse de revenus à court terme ;
- Responsabilité Élargie du Producteur, labels, Diagnostics de Performance Environnementale etc. ;
- Indice de durabilité et de réparabilité ;
- Affichage environnemental ;
- Comparaison sectorielle de la performance environnementale de mes produits et services.

[2] Voir le livret n°3 de la collection « Économie circulaire et création de valeur(s) » : « Nouveaux Modèles Économiques : accélérer la transition économique des organisations, grâce à l'économie circulaire », ORÉE, 2022.

LE DÉPLOIEMENT

OBJECTIF(S) : Déployer la raison d'être au sein de mon organisation.

Points d'attention :

- Expliquer la démarche de la raison d'être dès son lancement aux diverses parties prenantes de l'entreprise ; l'action doit être visible, à tous les niveaux

Questions à se poser :

- Avons-nous impliqué les parties prenantes dans la construction de la raison d'être ?
- Quel est le niveau d'appropriation par les parties prenantes de l'entreprise (dont les actionnaires et les investisseurs) de la raison d'être ?
- De quelle façon chaque partie prenante peut-elle incarner la raison d'être et la déployer dans son périmètre d'action ?
- Nos équipes se sont-elles bien appropriées la raison d'être au niveau de la vision portée par l'entreprise mais aussi au niveau de leur métier ? Comment organiser la montée en compétences de nos collaborateurs en fonction des enjeux associés à la raison d'être ?
- Qui doit être impliqué pour assurer ce déploiement (communication interne, managers des équipes etc. ?) L'entreprise a-t-elle les ressources internes pour assurer ce déploiement ?
- Comment décliner la raison d'être en objectifs mesurables ?
- Quels sont les leviers les plus importants à actionner en matière de récompenses, de politiques et de processus pour s'assurer du déploiement effectif de la raison d'être ?

Les éléments de preuve à fournir :

- Métrique liée à la raison d'être dans les rémunérations et les critères de performance extra-financière ;
- Dialogue régulier avec les investisseurs ;
- Mise en place d'indicateurs de performance dédiés ;
- Organiser des évènements autour de la raison d'être (mise en place d'ateliers et de dynamiques de sensibilisation par exemple).

LA GOUVERNANCE

Voir notamment le dernier rapport "Vers une gouvernance d'entreprise durable", ORÉE, 2022.

OBJECTIF(S) :

Mettre en place une gouvernance permettant de piloter mon organisation en m'appuyant sur la raison d'être.

Points d'attention :

- Il s'agit de créer une gouvernance simple et efficace ;
- Penser en amont la question de la gestion du temps et des ressources allouées ;
- Ne pas tomber dans un formalisme excessif ;
- La direction a un rôle primordial à jouer pour porter la vision de la raison d'être ;
- Il peut s'avérer compliqué de mobiliser l'intégralité des parties prenantes en même temps. Il s'agit alors d'organiser des consultations en différé avec des outils spécifiquement dédiés.

Questions à se poser :

- Comment articuler les missions et responsabilités de chacun ?
- Qui évalue et comment estimer les progrès en termes de gouvernance ?
- Comment intégrer les conseils des acteurs externes ? À quel point les intégrons-nous ?
- Faut-il créer un comité spécifiquement dédié à la gouvernance de la raison d'être ou pouvons-nous nous appuyer sur un comité déjà existant ?
- De quelle façon la raison d'être est-elle abordée au sein du conseil d'administration et vis-à-vis des investisseurs ?
- Si votre entreprise fait le choix de se faire accompagner par des conseillers externes, comment communiquer sur l'accompagnement (notamment, quel niveau de transparence ?)
- Intégrons-nous systématiquement dans le cahier des charges des sociétés de conseils une référence à la raison d'être ?
- Quelles sont les parties prenantes externes qui doivent être mobilisées (attention à la notion d'inclusivité), dans le cadre d'une gouvernance élargie ? Comment les mobiliser ?
- Quels sont les dispositifs de dialogue et de concertation avec les parties prenantes ? Quels moyens y sont consacrés ?
- Quelles sont les compétences à mobiliser pour construire et faire vivre la raison d'être ?
- Dans le cas où votre entreprise souhaite s'engager dans la démarche d'entreprise à mission :
 - Quelle est la fiche de mission du comité de mission ?
 - Quel est le rôle de la direction RSE ? Où s'arrête-t-il ?
 - Quel est le rôle des instances de gouvernance de l'entreprise (CA, du COMEX, de l'AG) ?Comment articuler le CA et le comité de mission ? Comment créer les ponts ?

Les éléments de preuve à fournir :

- La direction et le conseil d'administration portent la vision de la raison d'être et arbitrent leurs décisions en la prenant en compte ;
- Existence d'une gouvernance élargie ;
- Pendant les entretiens annuels d'évaluation : demander comment les salariés s'approprient la raison d'être.

LA MESURE D'IMPACT

OBJECTIF(S) :

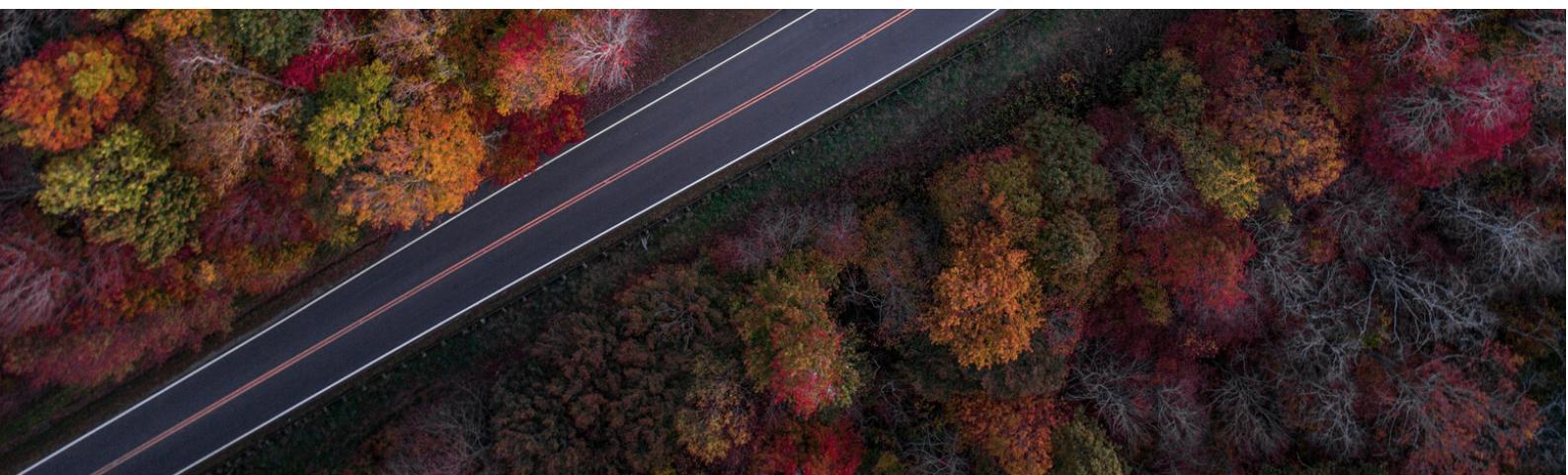
Analyser l'impact de la raison d'être sur l'écosystème (pouvoirs publics, prestataires, fournisseurs, clients, salariés etc.).

Questions à se poser :

- Quels sont les objectifs de la raison d'être ? L'écosystème connaît-il la raison d'être et les objectifs qui en découlent ?
- Comment communiquer sur la raison d'être afin de donner une plus grande visibilité sur l'utilité sociale et/ou environnementale de notre activité ?
- Quelles données, informations, preuves indispensables devons-nous collecter pour mesurer l'impact global de la raison d'être en matière sociétale et financière ?
- Pouvons-nous faire évoluer notre système d'évaluation de la performance ? Comment éviter le *business as usual* ?

Les éléments de preuve à fournir :

- Formaliser l'objectif de la raison d'être (communication, amélioration continue, fédération des collaborateurs etc.) ;
- Mettre en place des outils de suivi avec des objectifs associés ;
- Organiser un cadre propice au dialogue avec les parties prenantes interrogées, dans un objectif d'amélioration continue ;
- Établir une correspondance avec les Objectifs au Développement Durable ;
- Assurer une communication publique de la raison d'être : désignation d'ambassadeurs, transmission d'éléments de langage aux parties prenantes internes et externes de l'entreprise etc.



GT REPORTING RSE

Pauline de SAINT FRONT - Cabinet de SAINT FRONT
Co-Présidente

Gérard SCHOUN - Destination 26 000
Co-Président

Juliette ALLIONE - ORÉE
Chargée de mission Reporting RSE
allione@oree.org

Benjamin VINCENT - ORÉE
Chargé de mission Reporting RSE
vincent@oree.org

RETROUVEZ
TOUTES NOS
PUBLICATIONS
sur www.oree.org



Suivez nous sur



orée