

# FORMULER SA RAISON D'ÊTRE : UNE DEMARCHE AU SERVICE DE LA RESILIENCE DE VOTRE ENTREPRISE?

## SESSIONS D'ÉCHANGES

*Agir ensemble pour une croissance responsable*

Pôle Nouveaux enjeux de l'entreprise

| 16 septembre 2020



# Déroulé et informations pratiques

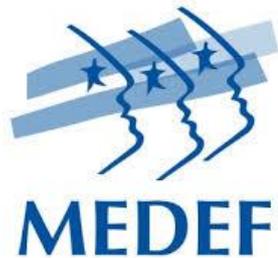
1. Intervention d'Agnès Rambaud-Paquin, vice-présidente exécutive de Des Enjeux et des Hommes, filiale du Groupe Ecocert
2. Intervention de Luis Uribe, CEO de Nutrition & Santé
3. Temps d'échange avec les participants

Informations pratiques pour faciliter l'animation de la session d'échanges :

- **Utilisez un nom d'utilisateur qui permette de vous identifier (Prénom Nom - Organisation)**
- **Eteignez votre micro et votre caméra**
- **Posez vos questions et transmettez vos remarques via le *tchat*, l'animateur les posera aux intervenants durant le temps d'échanges**

## Agnès Rambaud-Paquin

vice-présidente exécutive de Des Enjeux et des Hommes, filiale du Groupe Ecocert



# RSE et Raison d'être

**Webinar**  
16 sept 2020



# LES INTERVENANTS



## NOTRE RAISON D'ÊTRE

Encourager et faciliter la **transition** des organisations vers des modèles **durables**, en apportant aux Femmes et aux Hommes, les **clés** pour les inventer avec leur **écosystème**.



**Agnès Rambaud**

Présidente



**Luis Uribe**

Président



# LES DEFINITIONS OFFICIELLES

## Rapport Notat-Senard

« La raison d'être se définit comme ce qui est indispensable pour remplir l'objet social, c'est-à-dire le champ des activités de l'entreprise. La raison d'être fournira à la plupart des conseils d'administration un guide pour les décisions importantes, un contrepoint utile au critère financier de court-terme, qui ne peut servir de boussole. La notion de raison d'être consiste à donner corps à la fiction juridique que représente l'entreprise.

## Loi PACTE

« Cette raison d'être est **le motif, la raison pour laquelle la société est constituée**. Elle détermine **le sens de la gestion de la société et en définit l'identité** et la vocation » (Étude d'impacts)

« La notion de raison d'être vise à rapprocher les chefs d'entreprise et les entreprises avec leur environnement de long terme. Elle constitue une forme de **doute existentiel fécond** permettant de l'orienter vers une recherche du long terme. » (Exposé des motifs)



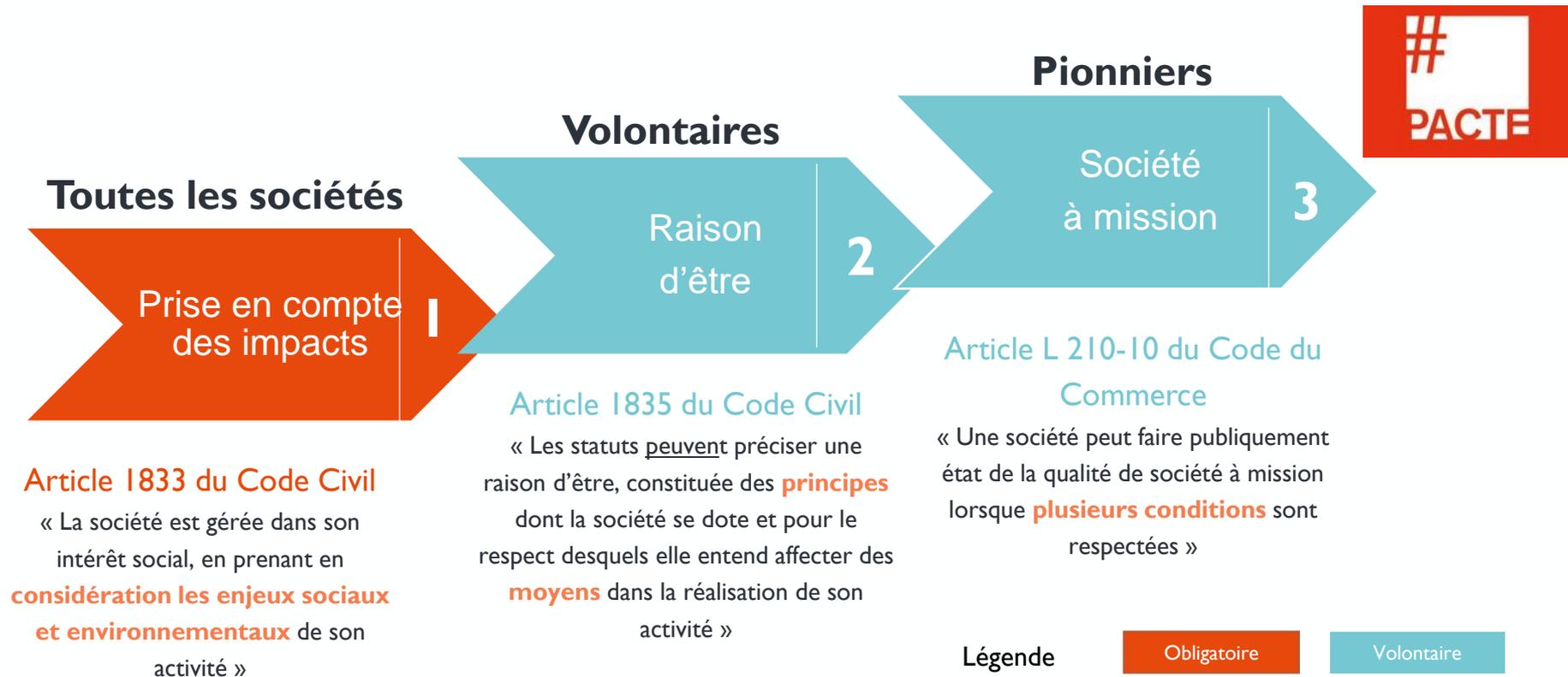
# NOTRE DEFINITION OPERATIONNELLE



La contribution que l'entreprise souhaite apporter aujourd'hui et demain aux principaux enjeux (économiques, sociaux, sociétaux, environnementaux) de ses domaines d'activité en impliquant ses principales parties prenantes.



# LE CONTINUUM DE LA LOI PACTE



# LA QUALITÉ DE SOCIÉTÉ À MISSION

**Une entreprise qui vise la qualité de société à mission met son modèle économique au service d'une mission définie dans ses statuts et opposable par ses parties prenantes.**

Cinq conditions :

- La formulation d'une « mission » et sa traduction en « **objectifs** »
- **L'incorporation aux statuts de l'entreprise**, ce qui suppose qu'elle fasse l'objet d'un vote par une AG d'actionnaires.
- Une gouvernance : la composition d'**un comité de mission** où les PP voire des experts sont représentés (au moins un salarié), qui vérifie l'exécution de sa mission et objectifs.
- Une **démarche d'évaluation des actions** déployées par un tiers externe (OTI : organisme tiers indépendant).
- La **déclaration** de sa qualité de société à mission au greffier du tribunal de commerce, qui la publie.



<https://www.entreprisesamission.com>



# LA MONTEE EN PUISSANCE DU SUJET



Accueil > News > **Entreprise responsable** > La Pacte : la raison d'être, le nouveau mantra des grands patrons

Publié le 29 janvier 2019

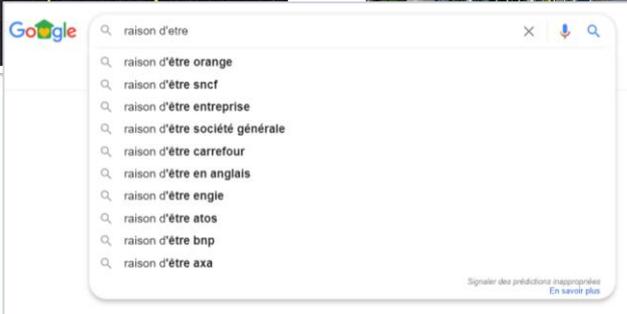
## ENTREPRISES RESPONSABLES

### LOI PACTE : LA RAISON D'ÊTRE, LE NOUVEAU MANTRA DES GRANDS PATRONS

La loi Pacte est examinée en première lecture par les sénateurs à partir d'aujourd'hui, mardi 29 janvier, en plénière. Parmi les mesures phares concernant le volet transformation des entreprises, la possibilité d'inscrire une raison d'être dans les statuts. Une disposition qui, avant même d'être gravée dans le droit, séduit les patrons français. Mais pas seulement.



Illustration d'entreprises en équilibre sur [OvermindMarketing](#).



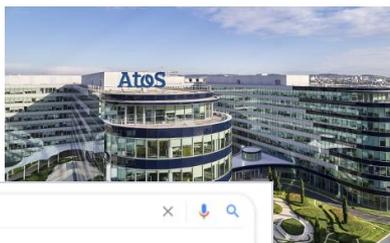
Accueil > News > **Entreprise responsable** > Atos va intégrer une raison d'être dans ses statuts

Publié le 02 avril 2019

## ENTREPRISES RESPONSABLES

### ATOS VA INTÉGRER UNE RAISON D'ÊTRE DANS SES STATUTS

L'entreprise de services informatiques devrait proposer une modification de ses statuts pour y inclure sa raison d'être de sa prochaine assemblée générale, selon le journal Les Échos. Il s'agirait d'une première pour le CAC 40.



géré par la Pacte, encore en discussion



Accueil > News > **Entreprise responsable** > Veolia devance la Loi Pacte en présentant sa raison d'être à ses actionnaires dès avril

Publié le 12 février 2019

## ENTREPRISES RESPONSABLES

### VEOLIA DEVANCE LA LOI PACTE EN PRÉSENTANT SA RAISON D'ÊTRE À SES ACTIONNAIRES DÈS AVRIL

Ainsi que les sénateurs veulent supprimer la possibilité, pour les entreprises volontaires, d'inscrire leur raison d'être dans leurs statuts, Veolia annonce qu'elle présentera la sienne à ses actionnaires en avril, lors de son assemblée générale. Une démarche qui s'intègre dans un objectif global, visant à concilier les performances environnementales et sociales.



La POC de Veolia annonce que la raison d'être de l'entreprise sera présentée aux actionnaires en avril. ©Media - capture d'écran

### Le plus gros actionnaire au monde appelle les entreprises à définir leur « raison d'être »

Larry Fink, PDG du plus grand gestionnaire d'actifs au monde, exhorte les entreprises à assumer leurs responsabilités envers toutes les parties prenantes. Chez BlackRock, les profits ne sont en aucun cas en contradiction avec la « raison d'être ».



Accueil > News > **Loi Pacte** : Bruno Le Maire demande aux entreprises dont l'état est actionnaire de se doter d'une raison d'être d'ici 2020

Publié le 12 septembre 2019

## ENTREPRISES RESPONSABLES

### LOI PACTE : BRUNO LE MAIRE DEMANDE AUX ENTREPRISES DONT L'ÉTAT EST ACTIONNAIRE DE SE DOTER D'UNE RAISON D'ÊTRE D'ICI 2020

Ainsi que la loi Pacte offre la possibilité aux entreprises volontaires de se doter d'une raison d'être et de l'intégrer dans ses statuts, l'état doit être exemplaire, a déclaré le ministre de l'Économie, Bruno Le Maire. Les entreprises dont l'état est actionnaire devront se doter d'une raison d'être d'ici 2020. La banque publique d'investissement, Bpifrance, est appelée à faire de même avec les entreprises dont elle détient une participation.



ministre doit être exemplaire et demander aux entreprises dans lesquelles il détient des participations



# LA RE A L'ÉPREUVE DE LA COVID



## Coronavirus : et si les entreprises faisaient parler leur raison d'être ?



Devant les ruptures de stock massives en gels hydroalcooliques, la division Parfums & Cosmétiques de L'Oréal a mobilisé trois de ses usines, depuis le Maroc, pour fabriquer le précieux produit. - L'Oréal



Entreprise & Carrières

LE GRAND ENTRETEN

La crise sanitaire a encouragé les entreprises à s'interroger sur leur utilité sociale et leur raison d'être. Parmi celles qui s'en sont déjà dotées, beaucoup font référence aux objectifs du développement durable définis par l'ONU, mais la contribution à la santé publique est surtout présente chez les laboratoires pharmaceutiques ou dans l'alimentaire. Si le passage à la société à mission, telle que définie par la loi Pacte, est encore peu développé, les fondamentaux devraient évoluer.

MARTIN RICHER, DIRIGEANT DE MANAGEMENT & RSE

## « LA CRISE SANITAIRE ACCÉLÈRE LA TRANSITION DE LA RAISON D'AVOIR À LA RAISON D'ÊTRE »

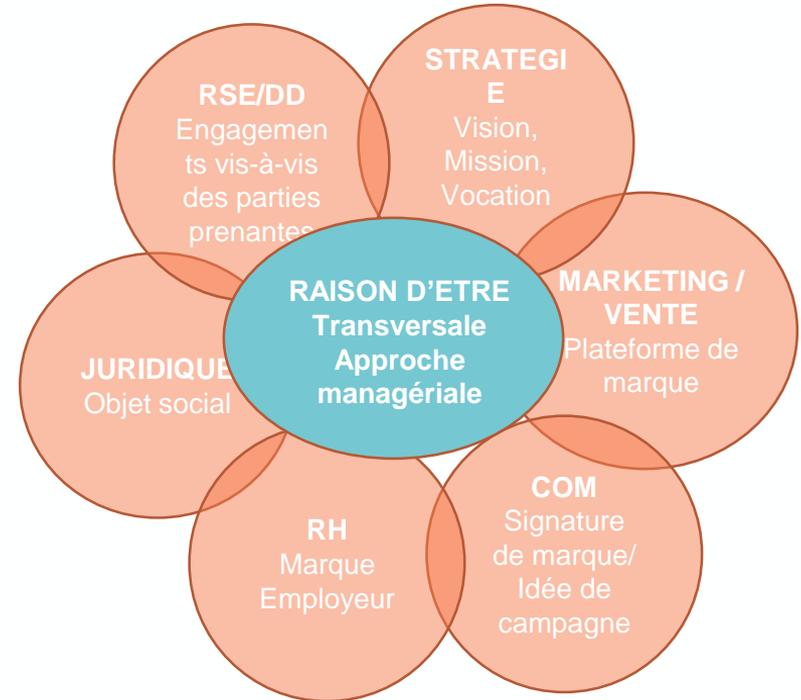


Atelier C3D N°6 - Raison d'être - avril

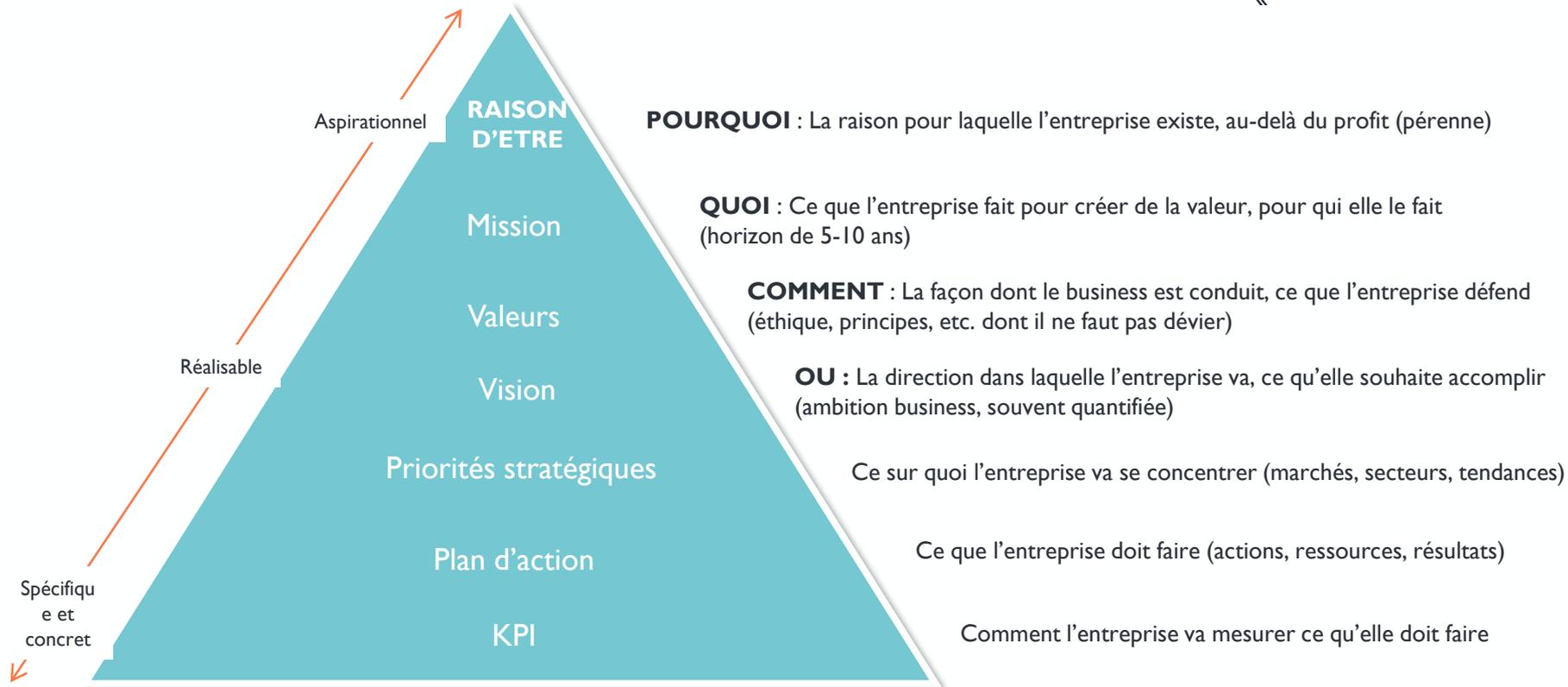
Date : Jeudi 16 avril  
Horaire : 17h - 18h  
Sujet : La Raison d'être à l'épreuve du covid-19

# UNE NOTION QUI SURPLOMBE LES AUTRES

- De nombreuses expressions cohabitent dans les entreprises, qui ciblent tantôt le client (promesse de marque), le collaborateur (promesse employeur, valeurs) ou encore l'investisseur (vision).
- La raison d'être les dépasse. Elle vient en surplomb de ces différentes dimensions, elle les englobe et les synthétise.
- La définition de la RE est un projet transversal qui doit impliquer toutes les fonctions qui posent un diagnostic de l'ADN, des enjeux d'aujourd'hui et les projettent dans le futur.



# LE SOMMET DE LA PYRAMIDE STRATEGIQUE



# UNE BOUSSOLE POUR LA GOUVERNANCE



La raison d'être agit comme un filtre stratégique qui guide les décisions des Comex et CA (investissements, choix stratégiques, rapprochements, etc..).

Elle inspire les développements futurs mais peut/doit aussi conduire à des renoncements.

**Notre raison d'être :**  
**« Être au service du progrès de l'humanité »**

*Nous sommes animés par la conviction profonde qu'une chimie innovante apporte des solutions aux générations futures. En demandant plus à la chimie, nous avons l'ambition de contribuer de manière décisive à créer un « futur meilleur » pour nos collaborateurs, nos clients, la planète et la société dans son ensemble.*



# LA DECLINAISON POUR LES PARTIES PRENANTES

- Un point de vue « la mobilité donne accès à l'éducation, la santé, au travail... »
- Une raison d'être « **Offrir à chacun une meilleure façon d'avancer** » ...
- .... qui trouve sa légitimité dans sa déclinaison en engagements envers ses parties prenantes
  - les clients (vente de pneus, location facturée au kilomètre parcouru)
  - les collaborateurs (politique RH : GPEC, employabilité ...)
  - les actionnaires
  - la société (actions/ sécurité routière)



# DES RISQUES DE « PURPOSE-WASHING »

**Harvard Business Review**  
FRANCE

CHRONIQUES D'EXPERTS **STRATÉGIE**

## A quoi sert la « raison d'être » dans les entreprises ?

Le 08/07/2019 par **Jean-Florent Rerolle, Bertrand Valiorgue**



© GETTY IMAGES

Temps de lecture : 7 minutes

Les entreprises peuvent désormais intégrer dans leurs statuts « une raison d'être ». Mais pour que celle-ci ne devienne pas une coquille vide, elle doit s'inscrire dans un véritable cadre stratégique.

**Entreprendre.fr**

100% **THOU LES ARTICLES**

## RSE : la « raison d'être » des entreprises, slogan ou engagement réel ?

Par **Thibaut Veyssot** - 25/05/2020

f t in



**emarketing.fr**

## Quels sont les risques du "purpose washing" ?

Publié par **Thomas Lohet** le 5 déc. 2019 - mis à jour le 16/30



**Les Echos**

# TRIBUNE

## Raison d'être : les entreprises doivent encore convaincre

LE CERCLE - Sous le regard plus exigeant des Français, la « raison d'être » consacrée par la récente loi Pacte peut devenir un accélérateur de confiance envers l'entreprise ou au contraire un catalyseur des déceptions, estime Bernard Samahs.

↳ [L'actu](#) [La tribune](#) [f](#) [t](#) [in](#) [Commenter](#)



**LA TRIBUNE**

## Les entreprises et leur raison d'être : le risque du « purpose washing »

Par **Marion Darrieutort, Antoine Lemarchand, Laurence Peyraud** | 12/11/2019, 17:

f t g+ in e



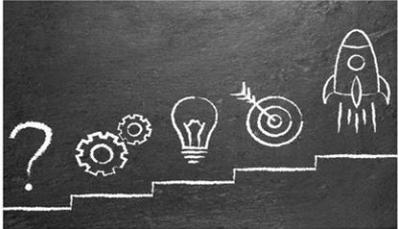
(Civivox - DR)

**novethic**

ENTREPRISES RESPONSABLES

## FAIRE DE LA "RAISON D'ÊTRE" UN AXE STRUCTURANT DE L'ENTREPRISE ET NON UN SLOGAN VIDE DE SENS

L'élaboration de raison d'être et leur inscription dans les statuts de la société suscitent l'engouement des grands groupes depuis que la loi Pacte leur permet de le faire. Récemment, ce sont les grandes banques qui s'y sont mises. Mais ces raisons d'être sont-elles réellement efficaces et pérennes ? Entre précipitation et prudence, elles tombent souvent dans l'allégitimité melle. Voici quelques principes de base pour faire réellement la différence.



**Les Echos START**

KÉSAKO

## Les premières entreprises adoptent leur raison d'être: bullshit or not ?

Par **Florent Vairel** | 28/09/2019 à 09:46 - mis à jour le 02/07/2019

f t in e



Photo: istockphoto.com / Shutterstock.com / iStockphoto.com

# LE « LIVRABLE »

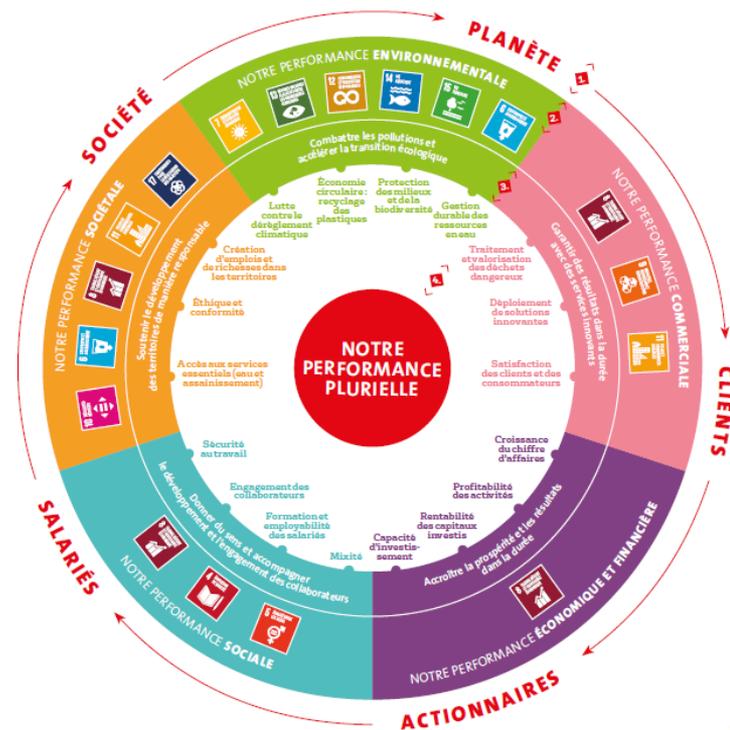
Une raison d'être n'est pas seulement une belle phrase qui claque au vent ! c'est aussi

- sa **déclinaison** pour chacune des grandes familles de parties prenantes,
- les éléments de **preuve** qui balisent le chemin,
- les **engagements** que l'entreprise prend pour la concrétiser et les **indicateurs** dont elle se dote pour en assurer le suivi,
- la gouvernance qu'elle met en place

Tous ces éléments sont synthétisés dans un **cahier de raison d'être**

Pour un exemple parmi les plus aboutis, voir celui de Veolia :

<https://www.veolia.com/sites/g/files/dvc2491/files/document/2020/07/veolia-notre-raison-detre-FR.pdf>



# LE « LIVRABLE »

« UNE ENTREPRISE EST PROSPÈRE PARCE QU'ELLE EST UTILE ET NON L'INVERSE. »

ANNOUÏNE FERRICCI  
PRÉFIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE VEOLIA

**Aux fondements de notre démarche**  
Conscience du rôle et de l'utilité des entreprises face aux attentes de la société, le groupe Veolia est l'un des premiers entrepreneurs français à avoir défini sa raison d'être sous l'appellation d'« **raison d'être** ». Afin d'être pleinement alignés sur ces questions et surtout le rapport Mutat Simard qui a introduit le concept de « **raison d'être** », la développe la conviction que « l'entreprise est une organisation qui par les personnes dont les atouts doivent être pris en compte équilibrément dans le partage de la valeur créée ». L'élaboration de la raison d'être de Veolia a été le fruit d'un long travail et d'un processus collaboratif sans précédent associant les instances de direction de l'entreprise, les salariés, le conseil de CRIS (Comité de Responsabilité Sociale et Citoyenne), des clients, des partenaires citoyens... La raison d'être de Veolia a été adoptée par son conseil d'administration et présentée lors de l'Assemblée générale des actionnaires le 18 avril 2019.

**LA RAISON D'ÊTRE DE VEOLIA NE SE RÉSUME PAS À UN SLOGAN, ELLE S'EXPRIME DANS TOUT UN TEXTE.**

« La raison d'être de Veolia et de contribuer au progrès humain, en s'inscrivant résolument dans les Objectifs de développement durable définis par l'ONU, afin de parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. C'est dans cette perspective que Veolia se donne pour mission de « Ressourcer le monde », en exerçant son métier de services à l'environnement. »

Chez Veolia, nous sommes convaincus que la poursuite du développement de l'humanité n'est possible que si les enjeux économiques, sociaux et environnementaux sont abordés comme un tout indissociable. Cette conviction s'inscrit dans l'histoire de l'entreprise qui, dès sa création, en 1893, avait montré la voie en faisant de l'accès à l'eau potable un levier essentiel de santé publique et de qualité de vie.

En pratiquant nos activités, aujourd'hui dans l'eau, les déchets et l'énergie, nous apportons à nos clients publics comme privés, par tout dans le monde, des solutions qui permettent de faciliter l'accès aux services essentiels et aux ressources naturelles, de protéger celles-ci et de les utiliser et de les recycler efficacement. L'amélioration de notre empreinte environnementale et de celle de nos clients est au cœur de notre métier et de notre modèle économique.

Nous sommes une entreprise simultanément locale et globale, à forte intensité de technique, de savoir-faire et de main d'œuvre, impliquant ses actions dans le temps long. Nous garantissons un engagement de résultat dans la durée à nos clients grâce à notre longue expérience, la qualité de nos services et notre forte capacité d'innovation.



## VEOLIA S'ENGAGE SUR UNE PERFORMANCE PLURIELLE

Veolia s'engage sur une performance plurielle qui met au même niveau d'attention et d'exigence ses performances économique et financière, commerciale, sociale, sociétale et environnementale. Ses 18 indicateurs sont associés à des objectifs de progrès à horizon 2023<sup>(1)</sup> qui seront régulièrement audités et mesurés par des organismes indépendants. Ils entreront dans le calcul de la rémunération variable des cadres supérieurs de Veolia.

### PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

- Lutte contre le réchauffement climatique**
  - Indicateur : réduction des émissions de GES ; progression du plan d'investissement visant à éliminer progressivement le charbon en Europe d'ici à 2030.
  - Cible 2023 : réalisation de 30% des investissements planifiés d'ici à 2030, soit + 400 M€ d'ici 2021
  - Indicateur : émissions de CO<sub>2</sub> évitées (vs. scénario le plus probable à la solution/service/projet leur carbone est évité par le lieu).
  - Référence 2019 : non applicable
  - Cible 2023 : 15 Mt év. CO<sub>2</sub>

### Économie circulaire : recyclage des plastiques

- Indicateur : volumes de plastique recyclé dans les usines de traitement de Veolia.
- Référence 2019 : 350 kt
- Cible 2023 : 630 kt

### Protection des milieux et de la biodiversité

- Indicateur : taux d'avancement des plans d'action visant à améliorer l'empreinte milieu et biodiversité des sites opérationnels.
- Référence 2019 : non applicable
- Cible 2023 : 75 %

(1) Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires de Veolia (avril 2020). Références non disponibles ou à l'étude, la cible 2023 sera définie au cours de l'année 2020.

### PERFORMANCE COMMERCIALE

- Traitement et valorisation des déchets dangereux**
  - Indicateur : CA consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux ».
  - Référence 2019 : 1,2 Md€
  - Cible 2023 : 4 Md€

### Développement de solutions innovantes

- Indicateur : nombre d'innovations inclues dans au moins 10 contrats signés.
- Référence 2019 : cible en cours de construction<sup>(2)</sup>

### Satisfaction des clients et des consommateurs

- Indicateur : taux de satisfaction client.
- Référence 2019 : cible en cours de construction<sup>(2)</sup>

### Gestion durable de la ressource en eau

- Indicateur : rendement des réseaux d'eau potable.
- Référence 2019 : 79,5 %
- Cible 2023 : 75 %

### PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

- Croissance du chiffre d'affaires**
  - Indicateur : taux de croissance annuel moyen du CA.
  - Référence 2019 : 27,2 M€
  - Cible 2023 : cible annuelle
- Profitabilité des activités**
  - Indicateur : taux de croissance annuel moyen du résultat net courant (part Groupe).
  - Référence 2019 : 760 M€
  - Cible 2023 : 1 Md€

### Renabilité des capitaux investis

- Indicateur : ROCE moyen après impôts.
- Référence 2019 : 8,5 % (après IFRS 16)
- Cible 2023 : cible annuelle

### Capacité d'investissement

- Indicateur : free cash flow avant Capex de croissance discrétionnaire.
- Référence 2019 : 1 230 M€
- Cible 2023 : cible annuelle

### PERFORMANCE SOCIALE

#### Accès aux services essentiels (eau et assainissement)

- Indicateur : nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour accéder aux services d'eau ou d'assainissement dans le cadre de contrats avec Veolia.
- Référence 2019 : 1,17 M hab.
- Cible 2023 : + 2,7 M hab. à périmètre constant

#### Création d'emplois et de richesses dans les territoires

- Indicateur : étude publique annuelle pour mesurer l'impact global de Veolia en termes d'emplois et de richesses créés.
- Référence 2019 : non applicable
- Cible 2023 : publication chaque année à partir de 2020 de l'impact de Veolia dans 49 pays

## GOUVERNANCE ET PILOTAGE

Depuis sa création et jusqu'à nos jours en matière, la raison d'être de Veolia est économique et pilotée au plus haut niveau de l'entreprise. Elle a servi d'inspiration et permettra le pilotage du programme stratégique Impact 2023. Elle est largement diffusée et ancrée dans l'ensemble du Groupe.

### Le conseil d'administration,

qui a vu le jour et les indicateurs, en corrélation avec la bonne évaluation.

### Le comité exécutif et le comité

### Une nouvelle direction

Statutaire et innovante, a été créée pour assurer le pilotage de la stratégie de Veolia, dans une vision de performance plurielle, alignée sur la raison d'être du Groupe.

### Avec les instances représentatives du personnel,

Veolia a mis en place un comité de suivi de la raison d'être pour favoriser l'appropriation et l'implication de l'ensemble des salariés.

### Enfin, les collaborateurs

sont mobilisés par leurs managers, à travers les réseaux internes et lors d'événements dédiés, pour qu'ils soient les premiers acteurs de la raison d'être de leur entreprise.

### PERFORMANCE SOCIALE

- Mixité**
  - Indicateur : pourcentage de femmes nommées parmi le Top 500 cadres supérieurs du Groupe, de 2020 à 2023.
  - Référence 2019 : non applicable
  - Cible 2023 : 50 %

### Formation et employabilité des salariés

- Indicateur : nombre d'heures de formation moyen par salarié.
- Référence 2019 : 18
- Cible 2023 : 23

### Engagement des collaborateurs

- Indicateur : taux d'engagement de collaborateurs des 10 plus gros pays.
- Référence 2019 : 80 %
- Cible 2023 : 88 %

### Sécurité au travail

- Indicateur : taux de fréquence des accidents du travail.
- Référence 2019 : 8,1 %
- Cible 2023 : 5

### Éthique et conformité

- Indicateur : pourcentage de réponses positives à la question « en matière de Veolia, j'ai l'impression que... »
- Ri
- Ri
- Ri
- Ri



# BENCHMARK

Les 4 **objectifs de création de valeur durable** de Danone (tels que communiqués suite à l'AG du 26 juin 2020) :

- Améliorer la santé grâce à un portefeuille de produits plus sains , des marques qui encouragent de meilleurs choix nutritionnels et la promotion de meilleures pratiques alimentaires au niveau local
- Préserver la planète en soutenant l'agriculture régénératrice, en protégeant le cycle de l'eau et en renforçant l'économie circulaire des emballages
- Mieux faire participer des salariés à la construction du futur de l'entreprise tant au niveau local que global
- Promouvoir une croissance inclusive en agissant pour l'égalité des chances au sein de l'entreprise, en accompagnant les acteurs les plus fragiles de son écosystème et en développant des produits accessibles au plus grand nombre.



## Danone est devenu une « entreprise à mission »

Plus de 99% des actionnaires ont approuvé l'introduction dans les statuts d'objectifs « sociaux, sociétaux et environnementaux »

La Croix (avec AFP), le 27/06/2020 à 16:15

🗨 Lecture en 2 min.



Repères

# BENCHMARK

Les 5 engagements du Groupe Rocher qui se donne la qualité de **société à Mission** (extraits du communiqué de presse de décembre 2019)

La société se déclare par ailleurs société à Mission au sens des dispositions de l'article L210-10 du code de commerce.

À cet effet, dans le cadre de son activité, elle se donne pour mission de poursuivre les objectifs sociaux et environnementaux suivants :

-  Promouvoir le lien entre ses communautés et la Nature.
-  Agir en faveur de la biodiversité sur ses territoires.
-  Développer l'innovation frugale et des actions de consommation responsable.
-  Faire de La Gacilly l'emblème d'un écosystème vertueux.
-  Offrir des expériences de bien-être grâce aux bienfaits de la Nature.

Ces objectifs ne sont pas exhaustifs et sont susceptibles d'être amendés.



*Reconnect people to nature*

LE GROUPE ROCHER DEVIENT LE PREMIER GROUPE INTERNATIONAL  
À ADOPTER OFFICIELLEMENT LE STATUT D'ENTREPRISE À MISSION

- La Gacilly, 9 Décembre 2019 -

  
GROUPE ROCHER

# BENCHMARK

« Proposer des produits et services pour la Maison, conçus au bénéfice de l'Homme et de la planète. Mobiliser notre écosystème (consommateurs, collaborateurs, fournisseurs, actionnaires, acteurs du territoire), collaborer et agir pour inventer de nouveaux modèles de consommation, de production et d'organisation »

Camif.fr

Changeons le monde de l'intérieur.



## Edito

Par ce manifeste, nous avons envie de partager avec vous qui nous sommes, nos valeurs, nos convictions. Livrer notre vision de l'entreprise à mission et la manière dont elle adresse les enjeux sociaux et environnementaux.

Vous faire découvrir nos engagements pour un monde plus durable, au service d'une économie circulaire, plus locale, plus inclusive ; comment cela se traduit dans nos choix, celui de la qualité, du Made in France et du durable, nos partis pris en terme de design, au service de l'Homme et la planète. Notre culture d'entreprise, nos pratiques collaboratives jusqu'à la co-création pour inventer de nouveaux modèles de consommation, de production et d'organisation.

Donner du sens à nos actions engagées ; vous comprendre pourquoi nous avons lancé un plaidoyer pour une TVA Responsable et pourquoi nous avons pris le contre-pied du Black Friday en proposant des alternatives à la surconsommation.

Avec la conviction que mobilisés tous ensemble, avec la Camif, on peut changer le Monde de l'intérieur !

Emery Jacquillat,  
Président de la Camif.

## NOTRE MISSION

Proposer des produits et des services pour la maison au bénéfice de l'Homme et de la planète.

Mobiliser notre écosystème\*, collaborer et agir pour inventer de nouveaux modèles de consommation, de production et d'organisation.

\*consommateurs, collaborateurs, fournisseurs, actionnaires, acteurs du territoire.

### CHAPITRE 2 NOS ENGAGEMENTS

#### LA CO-CRÉATION À TOUTES LES ÉTAPES

#### Le camifathon : une expérience innovante de co-création

Forte de ses engagements en faveur d'un développement durable et local et de sa culture entrepreneuriale, nous voulons être acteurs du changement et co-créer LA marque à fort impact positif pour l'Homme et la planète dans l'univers de la maison : Camif EDITION !

Pour cela, nous nous lançons dans un projet ambitieux, engageant et collectif : réunir citoyens, consommateurs, designers, fabricants, experts et pionniers de l'économie circulaire pour imaginer ensemble les objets et meubles durables de demain.

#### Le Camifathon, ce...

- 3 jours d'ateliers de co-création pour imaginer des produits bons pour l'Homme et la planète.
- Une façon inédite de mobiliser l'intelligence collective en réunissant des consommateurs avec 100 designers, fabricants, experts de l'économie circulaire.



Revivez le Camifathon en vidéo sur notre chaîne Youtube

De ce Camifathon est née la toute jeune marque :

**camif**  
ÉDITION

Les produits ont été conçus pour incarner quatre grandes valeurs centrales pour la Camif : le respect de l'environnement, la pérennité de la santé, la production locale et la co-création.

### CHAPITRE 3 NOS ACTIONS

#### ANTI-BLACK FRIDAY

Sans actes, les paroles ne sont rien. Nous pensons que c'est en montrant l'exemple que nous pouvons le mieux défendre nos engagements et nos idées.

#### Pour le Black Friday 2017, nous avons tout donné !

Nous avons vécu une journée unique le 24 Novembre 2017 puisque nous avons décidé de fermer le site camif.fr ! Nous avons voulu dire STOP au Black Friday, journée de surconsommation intensive qui ne correspond pas à nos valeurs.

#### Alors, nous n'avons rien vendu, les clients n'ont rien acheté, nous avons tout donné !

Assez audacieux pour un e-commerçant de fermer son site ce jour-là, n'est-ce-pas ? Nous avons proposé une consommation alternative : recycler, récupérer, donner, rénover et réduire les déchets. Les collabor'acteurs ont eu l'opportunité de donner de leur temps dans des associations qui proposent une consommation alternative.



Revivez cette journée en vidéo sur notre chaîne Youtube



La Camif a l'honneur de recevoir le Prix coup de cœur RSM® Responsabilité Sociétale de Marque, pour son action anti-BlackFriday #OnDonneTout!

# UNE CONDITION DE LA PERFORMANCE GLOBALE

## Les Echos

INTERVIEW

### Larry Fink : « Les entreprises durables seront les plus performantes »

Le président de BlackRock, qui gère 6.500 milliards de dollars d'actifs, était à Paris pour la réunion sur le climat et l'investissement organisée par Emmanuel Macron. Capitalisme français, taux négatifs, activistes, Brexit, Donald Trump... Larry Fink a répondu aux questions des « Echos ».

Lire plus tard | Gestion actifs |    Commenter



#### ENTREPRISES RESPONSABLES

##### L'ENTREPRISE INCLUSIVE, BIEN PLUS QU'UNE MODE, UN ENJEU DE PERFORMANCE

Sur le climat, les entreprises se veulent "neutres en carbone". En matière sociale, elles se veulent "inclusives". Ces derniers temps, les engagements se sont multipliés sur le sujet, vis-à-vis du handicap, des seniors, des jeunes, des habitants des zones rurales, des migrants... Une réponse à une demande sociale forte mais pas seulement. L'entreprise est en effet gagnante en termes de performance et d'attractivité.



L'inclusion: une démarche gagnante pour l'entreprise @victoria bar



#### ENTREPRISES RESPONSABLES

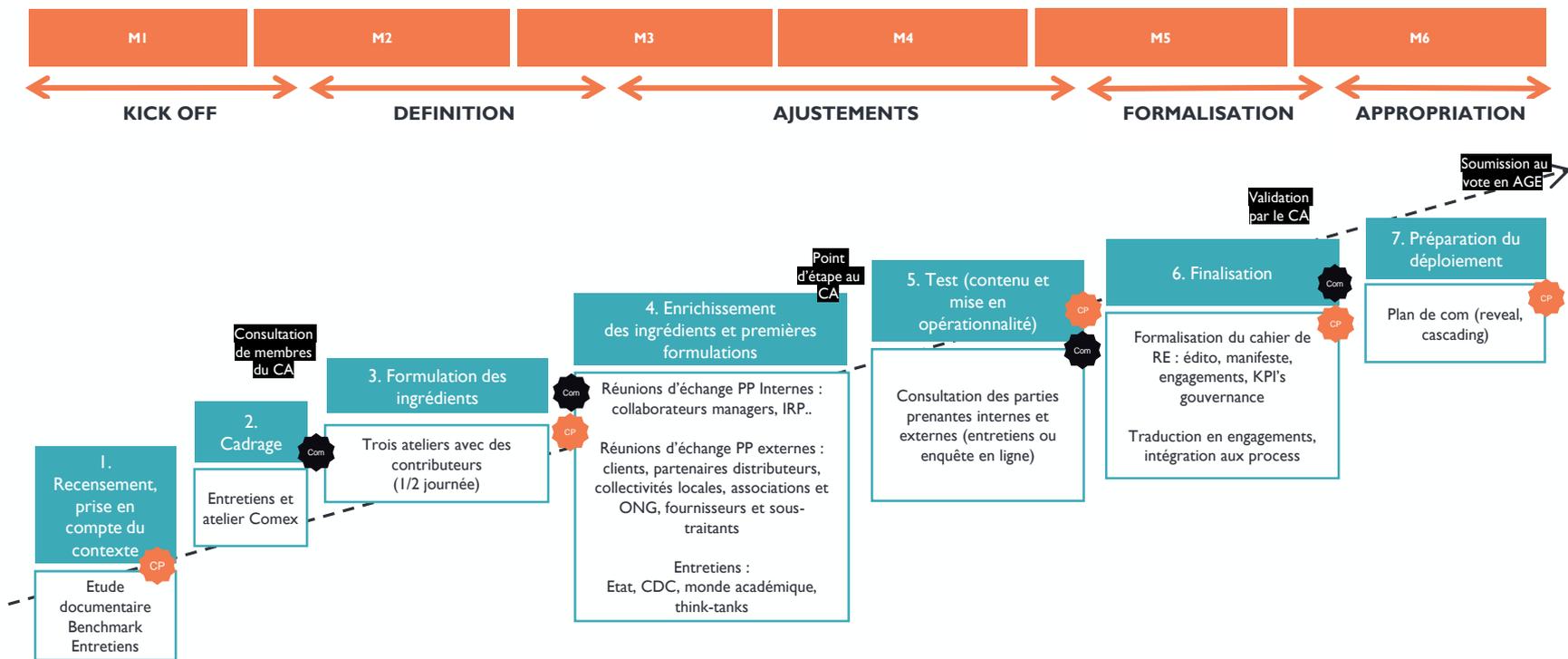
##### FACE À LA CRISE DU COVID-19, LES STRATÉGIES DES ENTREPRISES LES PLUS RESPONSABLES ET DURABLES SONT PAYANTES

Depuis le début de la crise, les entreprises ayant les meilleures notations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) ont montré une plus forte résistance au choc économique et financier actuel. Une preuve empirique de la pertinence de la RSE (responsabilité sociale d'entreprise) et de la nécessité d'intégrer l'analyse extra-financière dans l'évaluation des sociétés.



Pendant la crise du Covid-19, les valeurs durables montrent leur bonne tenue par rapport aux indices de référence. @stock

# UNE DÉMARCHE TYPE



# 5 CONDITIONS DE SUCCÈS

- Savoir de quoi on parle
- Positionnez le niveau d'ambition
- Embarquer toutes les parties prenantes
- Co écrire les engagements
- Anticiper le déploiement



# 1 - SAVOIR DE QUOI ON PARLE

## Acculturer les acteurs :

- Pilotes
- Comités de pilotage
- Dirigeants
- Contributeurs
- Parties prenantes  
*internes  
et externes*

PRE-READ  
A LA RÉUNION DE TRAVAIL  
SUR LA RAISON D'ÊTRE  
du 4 Juin 2020

56

Le pré-lecture de la réunion de travail sur la raison d'être est un document de travail qui sert de support à la réflexion collective des participants. Il est structuré en quatre parties : 1. Le contexte, 2. Les enjeux, 3. Les questions, 4. Les propositions. Le pré-lecture est à lire attentivement avant la réunion de travail et à discuter avec les participants.

PRINCIPES DE NOTRE

La raison d'être résume toutes les valeurs qui stabilisent notre stratégie et orientent nos choix. Elle est le socle de notre identité, de notre culture, de notre éthique, de notre responsabilité sociale, de notre engagement citoyen. Elle est le fil rouge de toutes nos actions et le cœur de notre projet d'entreprise.

La construction de la Raison d'être, une application et une déclinaison directes du engagement qui est au cœur de notre identité, de notre culture, de notre éthique, de notre responsabilité sociale, de notre engagement citoyen. Elle est le fil rouge de toutes nos actions et le cœur de notre projet d'entreprise.

56

Le pré-lecture de la réunion de travail sur la raison d'être est un document de travail qui sert de support à la réflexion collective des participants. Il est structuré en quatre parties : 1. Le contexte, 2. Les enjeux, 3. Les questions, 4. Les propositions. Le pré-lecture est à lire attentivement avant la réunion de travail et à discuter avec les participants.

56

Le pré-lecture de la réunion de travail sur la raison d'être est un document de travail qui sert de support à la réflexion collective des participants. Il est structuré en quatre parties : 1. Le contexte, 2. Les enjeux, 3. Les questions, 4. Les propositions. Le pré-lecture est à lire attentivement avant la réunion de travail et à discuter avec les participants.

**coursera**

MOOC  
RAISON D'ÊTRE  
ET ENTREPRISE  
À MISSION

★★★★ 4.3

CHUURE INNOVATION MANAGERIALE DE L'ESSEC

PRÉSENTÉ PAR DAVID AUBISIER

ESSEC  
EQUIS ACCREDITED

MOOC ENTREPRISE À MISSION

**OPEN CLASSROOM :**  
L'ÉDUCATION POUR  
TOUS

MOOC ENTREPRISE À MISSION

**LA MAIF :**  
L'ATTENTION SINCÈRE

## 2 – POSITIONNER LE NIVEAU D'AMBITION

**Impliquer la gouvernance,  
CA et exécutif**  
(entretiens individuels  
et ateliers)



**Travailler sur plusieurs hypothèses  
en précisant les incidences et  
renoncements**

**S'appuyer sur  
le « patrimoine » RSE**



# 3 – EMBARQUER LES PARTIES PRENANTES

*Internes et externes*

**En amont : exercice de matérialité**

**En cours de processus :**

- Interviews
- Focus groups
- Enquête



# 4 – CO ÉCRIRE LES ENGAGEMENTS

**Impliquer l'ensemble des métiers dans la déclinaison de la Raison d'être afin d'identifier les chantiers de transformation** (*objectifs de court, moyen et long-terme et les KPIs associés*)

Obtenir le sponsorship des membres du Comex

**Inscrire ces travaux dans la ré-écriture du plan stratégique.**



**Société X**

## Notre Raison d'Être

Déclinaison métiers : Réseau, RH, Supply, Immobilier, DAF, DSI, Offre, Marketing, B2B, Franchise

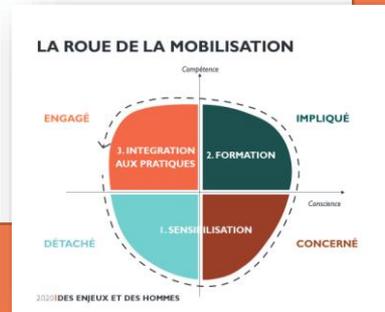
22 juin 2020



# 5 - ANTICIPER LE DÉPLOIEMENT

## Mobiliser l'ensemble des leviers de changement :

- Communication interne (news letter, affichage, intranet, vidéo...)
- Sensibilisation (road show, conventions, rencontres / calendrier « maison »..)
- Cascading managérial
- Animation (défis photo...)



# RETROUVEZ-NOUS SUR



3 rue du Louvre, 75 001 Paris  
Tel : 01 44 86 03 20  
[contact@desenjeuxetdeshommes.fr](mailto:contact@desenjeuxetdeshommes.fr)  
[www.desenjeuxetdeshommes.com](http://www.desenjeuxetdeshommes.com)

Agnès RAMBAUD – PAQUIN  
[agnes.rambaud-paquin@desenjeuxetdeshommes.com](mailto:agnes.rambaud-paquin@desenjeuxetdeshommes.com)  
06 12 71 24 68

Management & RSE  
[contact@management-rse.com](mailto:contact@management-rse.com)  
<https://management-rse.com/>

Martin RICHER  
[mricher@Management-RSE.com](mailto:mricher@Management-RSE.com)  
06 49 11 45 90

## Luis Uribe

CEO de Nutrition & Santé

Placer la RSE au cœur  
de la stratégie du  
Groupe

16/09/2020



# Nutrition & Santé, pionnier de la transition alimentaire

- ▶ **Un acteur historique** (1928 : création de Gerblé)
- ▶ **Une offre de produits nutritionnels, sains, naturels et adaptés aux besoins spécifiques et aux rythmes de chacun**
- ▶ **Un acteur international récent** (2003) : présent dans 5 pays (France, Benelux, Espagne, Italie, Brésil)
- ▶ **1750 collaborateurs** (dont +1000 en France)
- ▶ **Un actionnaire unique depuis 2009** (le Groupe japonais Ostuka Pharmaceutical).
- ▶ **Un investissement important en R&D.**
- ▶ **Savoir-faire et traçabilité** : 2/3 des produits fabriqués dans les usines de N&S (dont 8 en France)



# Le projet : révéler la Raison d'être du Groupe et consolider la stratégie RSE



## ► La révélation de la Raison d'être :

- **Re-questionner la mission profonde du Groupe, dans un monde en plein bouleversement : *quel rôle Nutrition & Santé veut-il jouer dans la transition alimentaire ? Quelle est sa vocation singulière, différenciante par rapport aux autres acteurs du secteur ?***
- **Fédérer les équipes autour d'un étendard commun**

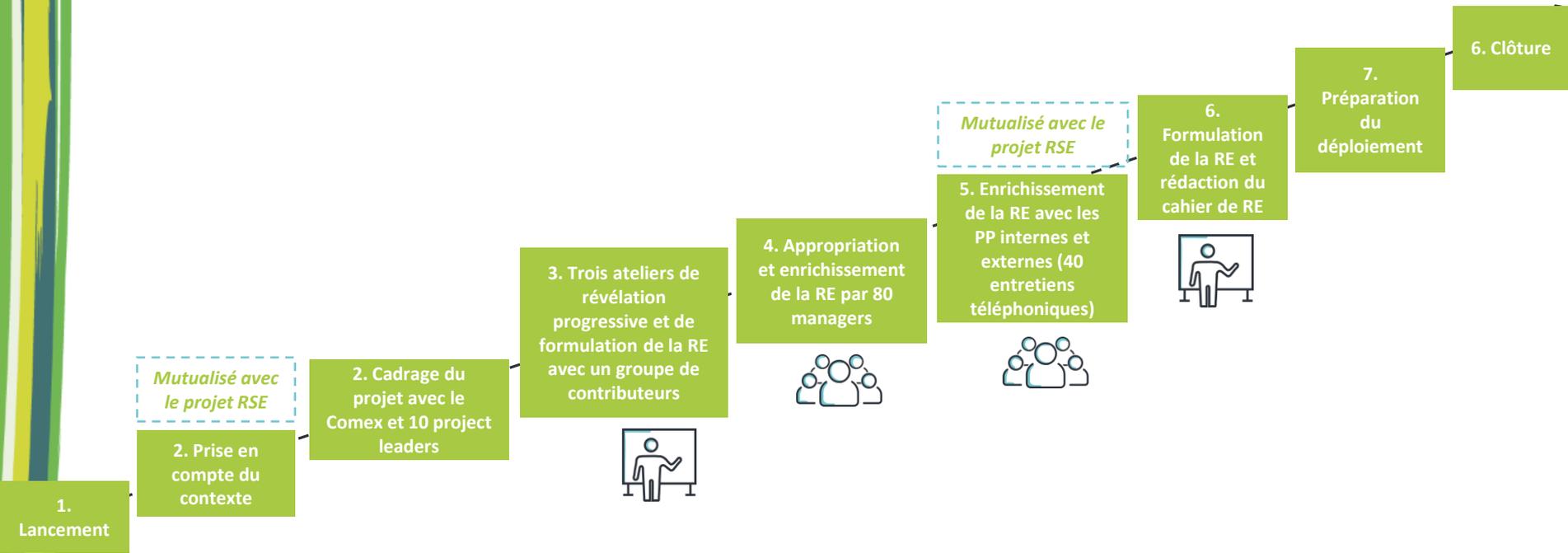
## ► La consolidation de la stratégie RSE :

- **Aligner la stratégie RSE du Groupe (déjà initiée depuis 2010) avec la Raison d'être**
- **Mettre en place un plan d'action ambitieux mais réaliste, articulé aux chantiers de transformation du Groupe**



# Le déroulement du projet Raison d'être

SEPTEMBRE-OCTOBRE	NOVEMBRE-DECEMBRE	JANV-FEV	MARS-MAI	JUIN
Cadrer le projet	Définir la RE		L'incarner et la déployer	



# Le déroulement du projet stratégie RSE

DECEMBRE

JANVIER-FEVRIER

MARS

MAI-SEPTEMBRE

OCTOBRE

1. Prise en compte du contexte

*Mutualisé avec le projet RE*

2. Préparation du diagnostic

3. Diagnostic : consultation des parties prenantes internes et externes (entretiens téléphoniques)

*Mutualisé avec le projet RE*

4. Structuration de la stratégie (définition des axes d'engagement)

5. Elaboration du plan d'action & de déploiement

6. Clôture



# Résultats : un projet de Raison d'être fédérateur et structurant



*Ca a été une expérience très riche. C'est arrivé au bon moment pour fédérer les équipes à un moment charnière de renouvellement de certains postes stratégiques, à côté des nombreux collaborateurs qui sont dans la société depuis longtemps.*

*Le travail sur la Raison d'être a suscité une forte mobilisation et de l'enthousiasme, on a senti un collectif qui voulait travailler ensemble.*

*On avait beaucoup d'ingrédients mais pas la recette. La Raison d'être a été un projet fondateur. Elle a apporté une forme d'ancrage et une cohérence d'ensemble.*

*Nous avons pu replonger dans nos racines historiques, c'était une expérience passionnante ! Cela nous a permis de dresser les contours d'une entité qui n'avait pas encore vraiment pris corps.*

# Résultats : une stratégie RSE renforcée par l'éclairage de la Raison d'être



Notre RE : « Cultiver la nutrition active et naturelle dans le respect du vivant »





# Les difficultés rencontrées

- ▶ **La mobilisation et l'alignement des équipes internationales**, dans un groupe très ancré en France : un gros travail de mobilisation des managers et des parties prenantes externes au niveau européen.
- ▶ **Le point de vue des consommateurs sur la Raison d'être de Nutrition & Santé** : une difficulté à les mobiliser sur la RE d'un Groupe peu connu du grand public → le choix de ne pas le mobiliser à ce stade.
- ▶ **Dans le contexte actuel, l'enjeu de remobilisation des équipes et les moyens alloués.**

# Les suites



## Les chantiers en cours :

- ▶ **Le déploiement de la Raison d'être en interne (appropriation et traduction opérationnelle dans les métiers, mise en place des indicateurs de suivi)**
- ▶ **La communication et la valorisation auprès des parties prenantes externes**
- ▶ **La mise en place du plan d'action RSE et les engagements qui en découlent**
- ▶ **L'ambition de devenir « Société à Mission » à Moyen Terme.**

# | Temps d'échanges

## Questions / Réponses

**Merci de votre participation !**

Session d'échanges sur la raison d'être | 16 septembre 2020

