

# Avoir une raison d'être



La raison d'être permet de joindre le passé au présent ; c'est l'ADN de l'entreprise

Dans leur rapport rendu au gouvernement en préparation de la loi Pacte, Nicole Notat, ancienne secrétaire générale de la CFDT et présidente de Vigéo-Eiris, ainsi que Jean-Dominique Senard, président du groupe Michelin, ont proposé de modifier l'article 1835 du Code civil : « Les entreprises ne se limitent pas à la recherche du profit. L'entreprise doit être le lieu de création et de partage de sa valeur. Le Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (Pacte) permet de redéfinir la raison d'être des entreprises et de renforcer la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux liés à leur activité. »

La proposition a été retenue et les entreprises qui le souhaitent peuvent, depuis mai 2019, exprimer voire modifier leurs statuts pour y inscrire 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 ».

## Qu'est-ce que la raison d'être ?

Jusqu'alors, le code civil, régissant l'organisation générale des entreprises, datait

de 1804 et n'avait jamais été modifié. Ainsi, avant la loi Pacte, les entreprises n'étaient constituées que dans l'intérêt commun des associés, c'est-à-dire dans le but de partager des bénéfices économiques et financiers. Aujourd'hui, la notion de profit ne disparaît pas mais il s'agit également de gérer l'entreprise dans son intérêt sociétal, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.

Après des années de recentrage des activités de l'entreprise sur son cœur de métier, on prend enfin au sérieux l'essence même de l'entreprise, son rôle et son utilité au sein de la société : sa raison d'être.

Veolia est l'un des premiers groupes français à avoir défini sa raison d'être, à travers un texte de près de 500 mots, sous l'impulsion de son président Antoine Frérot : « *L'entreprise est une mosaïque de parties prenantes dont les attentes doivent être prises en compte équitablement dans le partage de la valeur créée* » précise ce dernier, convaincu que « *la poursuite du développement de l'humanité n'est possible que si les enjeux économiques, sociaux et environnementaux*

Lors de sa consécration par la loi Pacte, cette notion de raison d'être pouvait ressembler à un slogan publicitaire. Il était question de réinventer la place de l'entreprise, en intégrant au cœur de son activité son impact sociétal, en renforçant ses performances sociale et environnementale. La Covid-19 a accéléré la prise de conscience que ces enjeux sont urgents.

sont abordés comme un tout indissociable ».

Cette conviction s'inscrit dans l'histoire de l'entreprise qui, dès sa création, en 1853, avait montré la voie en faisant de l'accès à l'eau potable un levier essentiel de santé publique et de qualité de vie.

## Une formulation essentielle

L'inscription de la raison d'être est déterminante dans la mesure où elle définit l'identité de l'entreprise et sa contribution à l'intérêt général. Nicole Notat le rappelle dans son rapport : « La raison d'être permet de joindre le passé au présent ; c'est l'ADN de l'entreprise. Elle n'a pas de signification économique, mais relève plutôt de la vision et du sens ».

Elle doit être formulée de façon simple et signifiante pour tous. Car pour pouvoir l'incarner au quotidien, les collaborateurs doivent avant tout pouvoir la comprendre, la faire leur, la décliner dans leur métier. Il s'agit de créer une histoire commune qui soit incarnée à tous les niveaux de l'entreprise. C'est à la fois une vision partagée qui donne du sens et montre le chemin.



C'est aussi une opportunité d'engager les parties prenantes, de mobiliser l'entreprise et au-delà : aussi bien les collaborateurs que les clients ou partenaires. Impliquer ces parties prenantes tôt dans le processus, permet aussi d'assurer une démarche de progrès et une création de valeur véritablement partagées. Il ne s'agit plus de devenir l'entreprise la plus performante, mais bel et bien une entreprise utile, engagée et engageante avec et pour les parties prenantes.

Veolia rappelle que l'élaboration de sa raison d'être « 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 comité des Critical Friends (experts externes), des clients, des panels de citoyens... elle a été adoptée par son conseil d'administration et présentée lors de l'assemblée générale des actionnaires le 18 avril 2019 ».

### Une démarche de progrès partagé

Pour qu'elle ait un sens et une portée réelle, la raison d'être doit s'inscrire dans un projet stratégique sur le long terme. C'est ainsi que chez Veolia, elle a fait l'objet d'un programme déterminant "Impact 2023" piloté dans une vision de performance plurielle, concernant l'ensemble des collaborateurs et menée au bénéfice de toutes les parties prenantes.

Fondatrice et conçue pour le long terme, la raison d'être de Veolia est beaucoup plus qu'un texte. C'est une « boussole » qui l'aide à fixer et à garder le cap sur le long terme. En mettant en lien les métiers de l'entreprise avec les défis sociétaux actuels et à venir, elle montre

que l'entreprise entend contribuer aux dynamiques de progrès social et environnemental.

Cette ouverture du Groupe à ses parties prenantes dépasse largement le simple dialogue. L'enjeu est de co-construire des solutions utiles et à fort impact positif pour tous.

Tous les échelons managériaux ont ainsi été invités à prendre connaissance des 18 objectifs de la performance plurielle, à réfléchir à la mise en œuvre concrète de la raison d'être tant au niveau des solutions et des contrats que des modes de fonctionnement et à s'exprimer sur l'impact pour leur BU. Ces mêmes indicateurs sont dorénavant utilisés pour calculer une part variable de la rémunération des cadres supérieurs du Groupe pouvant aller jusqu'à 30 %.

### Performances plurielles

En effet, pour exprimer sa vision de l'entreprise et la rendre opérationnelle, Veolia s'appuie sur une performance plurielle, dont les 18 objectifs prioritaires sont définis en cohérence avec son programme stratégique "Impact 2023", pour une période de quatre ans. Chacun de ces objectifs est connecté avec les fondamentaux de sa raison d'être, qui fait référence aux Objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies.

Veolia joue notamment un rôle majeur sur 139 ODD dont les enjeux recourent directement sa raison d'être.

Parmi ceux-ci, neuf sont liés à ses activités : Veolia joue un rôle comme acteur

majeur des services urbains, au travers de la gestion des services essentiels d'eau et d'assainissement (ODD 6), d'énergie (ODD 7) et de propreté (ODD 11), et favorise aussi des modes de production industrielle innovants (ODD 9) et de consommation plus responsable par l'économie circulaire (ODD 12). Ses activités sont également essentielles dans la gestion et la protection des ressources, des milieux et de la biodiversité (ODD 14 et 15) comme dans la lutte contre le dérèglement climatique (ODD 13), à travers une démarche de transformation écologique la plus juste possible (ODD 10).

Trois objectifs se rattachent à ses priorités d'organisation en tant qu'entreprise responsable : c'est ainsi que Veolia agit pour le développement des compétences de ses collaborateurs dans une logique d'employabilité (ODD 4), que le Groupe est engagé en faveur de l'égalité professionnelle hommes-femmes (ODD 5), et qu'il veille à favoriser des conditions de travail décentes pour tous, dans le respect des droits humains, à savoir ceux de ses collaborateurs, sous-traitants et fournisseurs (ODD 8).

Enfin, en développant de nouveaux partenariats, et surtout en s'appuyant sur des expertises complémentaires apportées par ses partenaires et la création de valeur partagée, Veolia contribue à renforcer les moyens de mise en œuvre des ODD (ODD 17).

### Être utile pour être prospère

Performance plurielle, exigence commune, intégration des parties prenantes dans une stratégie – et des décisions – de transformation écologique, culture de la preuve en matière sociale et environnementale : Veolia est donc une entreprise engagée et engageante, une entreprise qui donne du sens et qui sait quelle est sa raison d'être, son utilité pour la société. Antoine Frérot le résume en une formule : « c'est parce que l'entreprise est utile qu'elle est prospère, et pas l'inverse ».

Face aux enjeux de la pollution, de la mondialisation, de la hausse des inégalités, les entreprises doivent jouer leur rôle sous peine de mettre en péril leur propre activité.

**FACILITIES,**  
à partir du rapport Veolia 220 – 2021

## OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



Contribuer au progrès humain, en s'inscrivant dans les Objectifs de Développement Durable définis par l'ONU