

Les cahiers des EDC

LA RAISON D'ÊTRE DE L'ENTREPRISE
AU SERVICE DU BIEN COMMUN

**Commission Economie et finance éthiques
des Entrepreneurs et dirigeants chrétiens¹**

¹ Ce texte rédigé par la seule Commission n'exprime à ce stade que son analyse et n'engage pas les EDC.

Sommaire :

INTRODUCTION	7
QUE NOUS DIT LA DOCTRINE SOCIALE DE L'ÉGLISE SUR L'ENTREPRISE ?	8
CE QUE RECOUVRE LA NOTION DE RAISON D'ÊTRE.....	12
CE QUE N'EST PAS LA RAISON D'ÊTRE	12
CE QUE DEVRAIT ÊTRE LA RAISON D'ÊTRE.....	14
RAISON D'ÊTRE DES ENTREPRISES ET BIEN COMMUN.....	15
LE CONTENU DE LA « RAISON D'ÊTRE » DES ENTREPRISES	16
METTRE EN ŒUVRE LA RAISON D'ÊTRE AU SEIN DE L'ENTREPRISE	18
S'APPROPRIER LE PROJET FONDATEUR.....	19
S'APPUYER SUR LA CULTURE DE L'ENTREPRISE OBSERVÉE AU FIL DU TEMPS. ...	19
IDENTIFIER LES VALEURS PRATIQUÉES OU EXPRIMÉES.	20
LA « RAISON D'ÊTRE » COMME OPPORTUNITÉ POUR L'ENTREPRISE	23
CONCLUSION	26
QUESTIONS POUR LES ÉQUIPES EDC	27

Avant-propos

Dans un monde en mutation, notre mouvement des entrepreneurs et dirigeants chrétiens s'attache à éclairer le monde pour déployer une économie du bien commun et une vie bonne.

Ayant été acteurs et signataires du rapport Senard / Notat qui a précédé la loi Pacte et le débat sur la raison d'être, il était logique et cohérent d'approfondir cette question fondamentale de la raison d'être de l'entreprise.

Est-ce que l'entreprise est une communauté de destin ou un conglomérat d'acteurs calés de manière contractuelle ? Les priorités de l'entreprise sont-elles compatibles avec le bien commun ?

Ancré dans la pensée sociale chrétienne, ce livret vous permettra de découvrir ce qu'est et ce que n'est pas la raison d'être, mais aussi de mesurer en quoi elle peut être source d'opportunité pour un dirigeant.

Comme pour chacun des itinéraires, il se termine par des propositions de questions qui guideront les équipes sur comment aborder ce sujet de la raison d'être.

Philippe Royer
Président des EDC

INTRODUCTION

Oeconomicae et pecuniariae quaestiones (OPQ), publié en 2018 par la Congrégation pour la Doctrine de la Foi et par le Dicastère pour le Service du Développement Humain Intégral, est le premier grand texte de l'Eglise dédié à la finance. L'objet de la finance est l'apport de moyens à l'activité productive, et notamment celle des entreprises. Les exigences que rappelle et développe OPQ à l'égard de la finance impliquent donc une réflexion et une action correspondantes du côté de l'entreprise, afin de servir les mêmes objectifs de développement humain intégral, au-delà de la seule considération du profit.

Depuis plusieurs années, on voit apparaître dans certains pays des réflexions autour d'une meilleure gestion de l'entreprise, intégrant non seulement une dimension d'affaires, comptable et financière, mais aussi une dimension extra-financière, dans le sens d'une prise en compte d'éléments extra-financiers dans la conduite des affaires, la stratégie, et la gestion de l'entreprise.

Différentes formes de gestion sont apparues depuis lors mais la plus achevée est celle dénommée entreprise à mission »². Située au-delà du clivage entre les secteurs lucratifs et non lucratifs, une entreprise à mission met sa performance économique au service d'une mission (sociale, sociétale, environnementale ou scientifique), qui le plus souvent historiquement est mise en œuvre par des entreprises dites de l'économie sociale et solidaire ou par les entreprises mutualistes. L'entreprise à mission va au-delà des politiques de responsabilité sociale et environnementale (RSE) développées par les entreprises depuis une vingtaine d'années et conduit à la mise en place de nouvelles règles de gouvernance. L'entreprise assume alors, au-delà de sa recherche de performance économique, la mesure d'impact de ses activités au regard de critères plus larges se déduisant de sa mission. C'est aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne et en Italie que le mouvement des entreprises à mission a pris le plus d'essor ces dernières années³.

² Geneviève Ferone-Creuzet et Virginie Seghers, *L'entreprise à mission, panorama international : des statuts hybrides au service du bien commun*, Prophil, 2015.

³ Dans ces pays, certaines sociétés ont inclus dans leurs statuts des engagements de long terme, notamment en matière de développement durable (les *Benefit Corporations* ou *B Corp* depuis 2010 et les *Social Purpose Corporations* depuis 2012). De même la *Community Interest Company* de droit anglais a pour originalité de renfermer un objet d'intérêt général, tout en conservant un but lucratif pour ses associés. D'autres pays ont suivi comme l'Italie qui a introduit dans son droit en 2016 la notion de *Società Benefit*.

En France, à la suite d'un rapport commandé par le gouvernement⁴, la loi PACTE de 2019 s'inscrit dans ce mouvement en prévoyant, entre autres mesures de réforme de la gestion des entreprises, trois mesures sur ce sujet. En premier lieu, elle modifie le code civil afin de prévoir que les sociétés « prennent en considération » les enjeux environnementaux et sociaux dans la gestion de leurs activités. En second lieu, elle permet aux entreprises qui le souhaitent de définir une « raison d'être »⁵. En troisième lieu, elle permet aux entreprises volontaires de se transformer en société à mission. Notre propos ici sera d'explorer le sens de la voie ouverte par cette notion de « raison d'être ».

La réception de plus en plus positive de ces initiatives ne doit pas conduire à négliger les deux principaux risques liés à ce mouvement : d'une part, une récupération à des fins principalement d'image par l'entreprise et, d'autre part, la judiciarisation des relations, du fait de conflits entre actionnaires et parties prenantes (*stakeholders*) autour des notions d'objet social, d'intérêt social et plus encore de raison d'être.

L'apparition de la notion de « raison d'être » de l'entreprise ouvre aux chrétiens la possibilité de s'interroger sur le sens à donner à cette nouvelle notion et l'opportunité de réfléchir sur les missions des entreprises, au regard non seulement de la conduite des affaires, mais aussi de l'enseignement de la Doctrine Sociale de l'Eglise.

Que nous dit la Doctrine Sociale de l'Eglise (DSE) sur l'entreprise ?

La Doctrine Sociale de l'Eglise nous enseigne qu'il faut utiliser toutes les ressources et les moyens en notre possession pour orienter l'activité économique, et notamment celle des entreprises, dans le sens du bien commun. Un des moyens de base pour ce faire est la description par l'entreprise elle-même de ce qui est sa « raison d'être » : ce pour quoi elle agit et se développe en se donnant des objectifs qui, au-delà de sa finalité purement économique (produire des biens et services et rémunérer son capital) sont des réponses à un enjeu culturel, social ou environnemental. Quels peuvent en être les objectifs, les moyens et les limites ? Tel est l'objet du présent document.

⁴ N. Notat, J.D Sénard, J.B Barfety, *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*, Documentation française, 2018.

⁵ L'article 1835 c. civ se voit ajouter un alinéa supplémentaire aux termes duquel : « *Les statuts peuvent préciser la raison d'être dont la société entend se doter dans la réalisation de son activité* ».

L'Eglise a une vision claire de ce qu'elle attend de l'entreprise. Elle fait d'abord un lien étroit entre morale et économie⁶. Dans cette optique, l'action de l'entreprise s'exerce dans le cadre d'une recherche du bien commun⁷. Ce qui conduit à relativiser la priorité communément donnée au seul profit, à qui la Doctrine Sociale reconnaît cependant une « *juste fonction* », comme « *premier indicateur du bon fonctionnement de l'entreprise* ». ⁸ Et elle souligne également les autres responsabilités de l'entreprise. Cela exclut donc la vision selon laquelle le profit des actionnaires est l'objet exclusif de l'entreprise.

La prise en compte de l'ensemble de ces préoccupations est compatible avec plusieurs modèles d'entreprise : de celles qui mettent le profit comme premier indicateur mais le tempèrent par d'autres considérations, à celles qui renversent la perspective. Le développement des entreprises à mission montre aujourd'hui qu'il est possible de développer une entreprise ayant comme premier indicateur la réalisation de la mission, tout en ayant une contrainte de rentabilité. Même si cela ne concerne que quelques entreprises aujourd'hui (souvent petites), cela inverse la primauté donnée au seul profit. Ces exemples montrent qu'il est possible de mettre l'homme au centre de la mission de l'entreprise tout en se donnant des objectifs financiers afin d'assurer la pérennité du « *business model* » mis en œuvre. L'entreprise devient alors une communauté au service de la société et n'est pas renfermée sur ses intérêts propres. Comme dit en effet le *Compendium* de la DSE au n° 340, s'adressant à toutes les entreprises : « *l'entreprise doit être une communauté solidaire qui n'est pas renfermée dans ses intérêts corporatifs ; elle doit tendre à une 'écologie sociale' du travail et contribuer au bien*

⁶ Ainsi le *Compendium* n° 331 « *Le rapport entre morale et économie est nécessaire et intrinsèque : activité économique et comportement moral sont intimement liés l'un à l'autre... 332 La dimension morale de l'économie permet de saisir comme des finalités inséparables, et non pas séparées ou alternatives, l'efficacité économique et la promotion d'un développement solidaire de l'humanité.* »

⁷ Au n° 338 « *l'entreprise doit se caractériser par la capacité de servir le bien commun de la société grâce à la production de biens et de services utiles. En cherchant à produire des biens et des services dans une logique d'efficacité et de satisfaction des intérêts des divers sujets impliqués, elle crée des richesses pour toute la société : non seulement pour les propriétaires, mais aussi pour les autres sujets intéressés à son activité. Au-delà de cette fonction typiquement économique, l'entreprise remplit aussi une fonction sociale, en créant une opportunité de rencontre, de collaboration, de mise en valeur des capacités des personnes impliquées. Par conséquent, dans l'entreprise la dimension économique est une condition pour atteindre des objectifs non seulement économiques, mais aussi sociaux et moraux, à poursuivre simultanément.* »

⁸ Au n° 340 « *'Quand une entreprise génère du profit, cela signifie que les facteurs productifs ont été dûment utilisés'. Cela n'empêche pas d'avoir conscience du fait que le profit n'indique pas toujours que l'entreprise sert correctement la société. L'entreprise doit être une communauté solidaire qui n'est pas renfermée dans ses intérêts corporatifs ; elle doit tendre à une 'écologie sociale' du travail et contribuer au bien commun, notamment à travers la sauvegarde de l'environnement naturel.* ».

commun, notamment à travers la sauvegarde de l'environnement naturel » et, plus largement, en assumant ses responsabilités sociétales.

Dans cette perspective le rôle de l'entrepreneur et du dirigeant d'entreprise est évidemment essentiel⁹. Mais celui des consommateurs qui achètent les produits de l'entreprise et celui des épargnants qui la financent ne l'est pas moins. Au n° 33 *Oeconomicae et pecuniariae quaestiones* nous affirme : « *il faut s'orienter vers le choix des biens résultant d'un processus moralement honnête, car même par le geste, apparemment anodin, de la consommation, nous exprimons une éthique en acte et nous sommes appelés à prendre position face à ce qui est concrètement bon ou nuisible pour l'homme. À ce propos, quelqu'un a parlé du 'vote avec son portefeuille' : il s'agit effectivement de voter chaque jour, au marché, pour ce qui aide notre bien réel à tous et de rejeter ce qui lui nuit. Ces mêmes considérations devraient aussi s'appliquer à la gestion des épargnes personnelles, en les orientant par exemple vers des entreprises qui fonctionnent selon des critères clairs, inspirés d'une éthique respectueuse de tout l'homme et de tous les hommes, sur l'horizon de la responsabilité sociale [cf. Compendium n° 358¹⁰]. Plus généralement, chacun est appelé à cultiver des pratiques de production de la richesse qui soient en accord avec notre caractère relationnel et qui tendent vers le développement intégral de la personne.* »

Dans son encyclique *Caritas in veritate* du 29 juin 2009, Benoît XVI résumait ces points au n° 40 : « *il est vrai que l'on prend toujours davantage conscience de la nécessité d'une plus ample 'responsabilité sociale' de l'entreprise. Même si les positions éthiques qui guident aujourd'hui le débat sur la responsabilité sociale de l'entreprise ne sont pas toutes acceptables*¹¹

⁹ Au n° 344 « *les rôles de l'entrepreneur et du dirigeant revêtent une importance centrale du point de vue social, car ils se situent au cœur du réseau de liens techniques, commerciaux, financiers et culturels qui caractérisent la réalité moderne de l'entreprise* ». Et il ajoute au n° 345 « *la doctrine sociale insiste sur la nécessité pour l'entrepreneur et le dirigeant de s'engager à structurer le travail dans leurs entreprises de façon à favoriser la famille, en particulier les mères de famille dans l'accomplissement de leurs tâches; à la lumière d'une vision intégrale de l'homme et du développement, ils doivent encourager la 'demande de qualité' : qualité des marchandises à produire et à consommer; qualité des services dont on doit disposer; qualité du milieu et de la vie en général* ; ils doivent investir, lorsque les conditions économiques et la stabilité politique le permettent, dans les lieux et les secteurs de production qui offrent à l'individu, et à un peuple, 'l'occasion de mettre en valeur son travail'.

¹⁰ (Compendium n° 358) « *les consommateurs, qui disposent très souvent de vastes marges de pouvoir d'achat, bien au-delà du seuil de subsistance, peuvent beaucoup influencer sur la réalité économique par leurs libres choix entre consommation et épargne ... Aujourd'hui plus que par le passé, il est possible d'évaluer les options disponibles, non seulement sur la base du rendement prévu ou de leur degré de risque, mais aussi en exprimant un jugement de valeur sur les projets d'investissement que ces ressources iront financer, conscients que 'le choix d'investir en un lieu plutôt que dans un autre, dans un secteur de production plutôt qu'en un autre, est toujours un choix moral et culturel* ».

¹¹ Ce qui est mis sous le nom d'éthique peut recouvrir des priorités contestables d'un point de vue chrétien. Comme le dit *Caritas in veritate* au n° 45, « *on note un certain abus de l'adjectif 'éthique'*

selon la perspective de la doctrine sociale de l'Église, c'est un fait que se répand toujours plus la conviction selon laquelle la gestion de l'entreprise ne peut pas tenir compte des intérêts de ses seuls propriétaires, mais aussi de ceux de toutes les autres catégories de sujets qui contribuent à la vie de l'entreprise : les travailleurs, les clients, les fournisseurs des divers éléments de la production, les communautés humaines qui en dépendent ». [...] « Il faut éviter que le motif de l'emploi des ressources financières soit spéculatif et cède à la tentation de rechercher seulement un profit à court terme, sans rechercher aussi la continuité de l'entreprise à long terme, son service précis à l'économie réelle et son attention à la promotion, de façon juste et convenable, d'initiatives économiques, y compris dans les pays qui ont besoin de développement. »

Plus largement, le Pape François rappelle dans son encyclique *Laudato Si'* du 24 mai 2015 nous rappelle au n° 194 que « pour que surgissent de nouveaux modèles de progrès nous devons 'convertir le modèle de développement global', ce qui implique de réfléchir de manière responsable 'sur le sens de l'économie et de ses objectifs, pour en corriger les dysfonctionnements et les déséquilibres'. Il ne suffit pas de concilier, en un juste milieu, la protection de la nature et le profit financier, ou la préservation de l'environnement et le progrès. Sur ces questions, les justes milieux retardent seulement un peu l'effondrement. Il s'agit simplement de redéfinir le progrès. Un développement technologique et économique qui ne laisse pas un monde meilleur et une qualité de vie intégralement supérieure ne peut pas être considéré comme un progrès... Dans ce cadre, le discours de la croissance durable devient souvent un moyen de distraction et de justification qui enferme les valeurs du discours écologique dans la logique des finances et de la technocratie ; la responsabilité sociale et environnementale des entreprises se réduit d'ordinaire à une série d'actions de marketing et d'image. »

qui, employé de manière générique, se prête à désigner des contenus très divers, au point de faire passer sous son couvert des décisions et des choix contraires à la justice et au véritable bien de l'homme. En fait, cela dépend en grande partie du système moral auquel on se réfère. » Car la doctrine sociale « a une contribution spécifique à apporter, qui se fonde sur la création de l'homme 'à l'image de Dieu' (Gn 1, 27), principe d'où découle la dignité inviolable de la personne humaine, de même que la valeur transcendante des normes morales naturelles. Une éthique économique qui méconnaîtrait ces deux piliers, risquerait inévitablement de perdre sa signification propre et de se prêter à des manipulations. Plus précisément, elle risquerait de s'adapter aux systèmes économiques et financiers existant, au lieu de corriger leurs dysfonctionnements. Elle finirait également, entre autres, par justifier le financement de projets non éthiques ».

CE QUE RECOUVRE LA NOTION DE RAISON D'ÊTRE

Ce que n'est pas la raison d'être

L'intégration dans la loi de la notion de « raison d'être » conduit à en faire une notion ayant une certaine portée juridique, à côté de l'objet social et de l'intérêt social. Mais il faut se garder de voir dans la « raison d'être » une simple et seule notion juridique. Pour autant, la « raison d'être » ne doit pas être confondue non plus avec l'objet social et l'intérêt social. L'insertion de la « raison d'être » dans la loi conduit à s'interroger sur le sens à accorder à cette notion à côté d'autres notions voisines comme ces dernières. Selon la place que l'on accordera à ces notions, le fondement de l'entreprise sera différent.

Traditionnellement, il existe deux conceptions juridiques de la société, contractuelle et plutôt individualiste, ou institutionnelle et plus tournée vers le bien commun. L'émergence de la notion de « raison d'être » penche pour cette seconde approche, que dans les années 1950-1960 on appelait en France « l'école de Rennes », notamment dans les écrits du juriste Paul Durand pour qui l'entreprise constitue une unité organique entre patronat et salariés ; en quelque sorte, une association « capital-travail ». On retrouve cette conception de l'entreprise en France en 1995 dans le rapport Viénot sur le conseil d'administration des sociétés cotées où l'intérêt social de l'entreprise est défini *« comme l'intérêt supérieur de la personne morale elle-même ; c'est-à-dire de l'entreprise considérée comme un agent économique autonome poursuivant ses propres fins distinctes notamment de celles de ses actionnaires, de ses salariés, de ses créanciers, de ses fournisseurs et de ses clients, mais qui correspondent à leur intérêt général commun qui est d'assurer la prospérité et la continuité de l'entreprise »*¹².

En fait, le débat posé est moins juridique que sociétal. Selon la lettre de mission aux rapporteurs Notat-Sénard, il s'agissait de « mener une réflexion sur la relation entre l'entreprise et l'intérêt général ». Tel n'a cependant pas été le choix des auteurs du rapport, qui ont pris leurs distances avec cette problématique pour parler de l'entreprise comme d'un objet d'intérêt collectif, dans la mesure où celui-ci se distingue de l'intérêt général et que le rôle de l'entreprise n'est pas de poursuivre l'intérêt général.

Se pose alors nécessairement la question de la différence entre objet social et raison d'être. La loi PACTE est là-dessus muette. On peut

¹² Rapport AFEP-CNPF, p. 9.

toutefois considérer que la distinction juridique pourrait être la suivante : alors que le premier fixe un objectif commun entre les associés dans le cadre d'un plan d'affaires, la seconde constituerait la « volonté partagée », les engagements – que l'on n'ose pas dire moraux - que ces mêmes associés se donneraient pour atteindre cet objectif.

Mais, qu'est-ce qui distingue alors la raison d'être de l'intérêt social ? Là encore, la loi PACTE, bien que consacrant la notion en l'intégrant dans l'article 1833 du code civil, ne donne aucune définition. Pourtant, l'intérêt social est souvent évoqué dans le code de commerce. Les juristes y voient l'expression des intérêts particuliers au sein de la société. Mais l'on retrouve ici les deux visions de l'entreprise : soit l'intérêt social se réduit aux intérêts des seuls associés selon l'approche contractuelle, soit il englobe plus largement les associés, selon l'approche institutionnelle, mais aussi les salariés, les créanciers, les fournisseurs, les clients, voire l'Etat (tous étant parties prenantes ou *stakeholders*). L'intérêt social ne se confond pas avec l'objet social, mais les relations entre ces deux notions sont sujettes à controverse entre juristes.

Le débat sur la raison d'être et l'intérêt social de l'entreprise marque une préférence pour l'approche institutionnelle de l'entreprise et apparaît comme une conséquence de la métaphore de « l'être » appliquée à la personne morale, que l'on rencontre très souvent dans la littérature managériale et académique. Même si la législation lui a reconnu les attributs d'une personne physique selon une fiction juridique, une personne morale n'est pas un être vivant assimilable à un être humain. La « raison d'être » d'une entreprise ne se confond pas avec la « raison de vivre » d'un individu. Elle peut toutefois aider à établir un « vivre ensemble » et peut être même source d'une « communauté de destin » au sein de l'entreprise par le partage de valeurs communes entre associés et employés, voire plus largement.

A côté de cette approche d'ordre juridique, rappelons que la « raison d'être » ne se confond pas non plus avec la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (« RSE »). Cette dernière couvre un dispositif réglementaire et opérationnel fondé sur des normes, en général extérieures à l'entreprise (environnementales, sociétales et sociales). Cependant, une politique de RSE doit se fonder sur la raison d'être de l'entreprise.

La « raison d'être » ne se confond pas non plus avec un renforcement de la marque de l'entreprise autour de sa vision et de ses valeurs, que les entreprises mettent déjà souvent en œuvre sous le terme de « plate-forme de marque ». En marketing, une plateforme de marque comprend quatre piliers : une vision de l'écosystème dans lequel l'entreprise

intervient, des valeurs qu'elle promeut en interne et en externe, des preuves dont elle estime qu'elles démontrent la valeur de son activité et une raison d'être qui résume le tout. Les fondements de cette plate-forme pourront ainsi ensuite transparaître tant dans les offres commerciales, dans les messages publicitaires, dans les interventions médias, que dans les campagnes de recrutement (marque employeur). Le slogan final (qu'on appelle techniquement la *tagline*) se veut l'expression en quelques mots de cette plate-forme de marque. C'est la pratique de nombreuses entreprises de définir leur mission ou leur culture par une phrase, souvent positionnée sous le logo. Pratique qui a du sens, mais qui est par construction bien moins ambitieuse et qui peut se réduire à un pur slogan. Cependant, là également, la plate-forme de marque doit se fonder sur la « raison d'être » de l'entreprise, quand il y en a une.

Ce que devrait être la raison d'être

Le concept de « raison d'être » est en un sens d'essence philosophique. Il signifie la cause de l'existence d'une chose ou d'un être. Dans le cas de l'entreprise, personne juridique, la « raison d'être » de l'entreprise peut être d'abord vue comme la motivation qui a conduit les fondateurs et premiers actionnaires à décider de la créer en vue d'un objectif qu'ils avaient en commun. Cet objectif intégrera plus ou moins une dimension financière, mais avant celle-ci, il y a d'abord un projet animé d'une volonté commune et partagée. Dans cette optique, il n'y a donc pas une raison d'être unique à toutes les entreprises, mais autant qu'il en existe ; de la même manière, l'expression de la « raison d'être » prendra des formes très différentes d'une entreprise à une autre, sans qu'il n'existe de schéma directeur de mise en œuvre.

Cela peut se traduire par le choix d'une modalité ou d'une autre de la forme sociale de l'entreprise (notamment au travers de sa gouvernance ou de la forme de propriété de la société). Mais notre objet ici sera plus restreint : nous prendrons comme référence centrale l'entreprise classique, société commerciale cotée ou non, détenue par des actionnaires ou des associés lesquels, du point de vue de la Doctrine Sociale de l'Eglise en ont la responsabilité centrale, précisément comme propriétaires, au vu de la destination universelle des biens. Etant entendu que, quelle que soit sa forme, l'entreprise instaure une réelle communauté entre des actionnaires, des collaborateurs, des fournisseurs et des clients.

Raison d'être des entreprises et bien commun

La « raison d'être », doit ainsi embrasser le plus largement possible les parties prenantes (*stakeholders*) autour d'une communauté d'intérêts ou d'objectifs partagés, même si chacun d'eux peut être vue différemment selon sa place dans l'entreprise. Au-delà du projet des fondateurs, la « raison d'être » doit rassembler ces parties prenantes autour d'une ambition, d'objectifs, et de valeurs partagées de l'entreprise. Il ne s'agit pas d'une forme de charte éthique, mais bien plutôt de l'ontologie propre à chacune des entreprises. Au vu des points développés jusqu'ici, il nous apparaît que du point de vue chrétien, la « raison d'être » d'une entreprise peut être définie comme ce qui exprime sa nature et son projet, et qui lui permet de participer au bien commun.

Qu'entend-on ici par bien commun ? Le bien commun n'est pas un objectif politique ou économique fixé par une autorité ou une notion purement philosophique. Il n'est pas plus l'apanage des seuls décideurs politiques, mais de toute personne au sein d'une communauté. Le bien commun peut être compris comme ce qui rend possible l'épanouissement de chacun au sein d'une communauté, lui permettant de mener une « vie bonne » et de répondre à la finalité profonde de son être¹³. Sous un angle chrétien, « *le bien commun [est] cet ensemble de conditions sociales qui permettent, tant aux groupes qu'à chacun de leurs membres, d'atteindre leur perfection d'une façon plus totale et plus aisée* »¹⁴. Ainsi entendue, la « raison d'être » d'une entreprise sera l'ensemble des conditions permettant aux parties prenantes de s'épanouir au sein de celle-ci afin qu'elle participe à la mise en œuvre d'une « vie bonne » dans le cadre de la société.

De telles ambitions peuvent apparaître immenses. En même temps la question se pose : comment l'entreprise peut-elle assumer son rôle multiple face à la société ? Comment peut-elle définir clairement sur quelles bases elle entend opérer, tant vis-à-vis des investisseurs, des collaborateurs, que de toutes les parties prenantes ? La « raison d'être » est un cadre permettant de répondre à ces questions. Nous voyons en même temps que dans l'optique de la Doctrine Sociale de l'Eglise, si l'exigence morale vaut pour tous, en revanche les solutions peuvent prendre des formes variées, à la fois dans la compréhension même de la mission de

¹³ Cahiers PRO PERSONA, « Le bien commun : une utopie ? » et « En économie et en finance, le bien commun a-t-il sa place ? », 2018 www.propersona.fr

¹⁴ Vatican II, Constitution pastorale *Gaudium et spes*, n° 26

l'entreprise concernée et dans le choix des moyens juridiques ou organisationnels qui y répondent.

Le contenu de la « raison d'être » des entreprises

La principale valeur ajoutée d'une « raison d'être » explicitée est qu'elle constitue un véritable engagement envers l'ensemble de ses partenaires, notamment collaborateurs, actionnaires existants ou possibles et le marché en général, clients et fournisseurs, environnement politique et société etc. ; en bref l'ensemble de ses parties prenantes. En même temps cet engagement doit rester de nature morale aux deux sens du terme : il doit répondre aux exigences de l'éthique, mais il ne doit pas constituer un contrat juridiquement créateur de droits susceptibles de fonder des actions en justice, dont la motivation ne saurait excéder le respect des prescriptions légales et réglementaires.

Sur le fond, la « raison d'être » peut s'appuyer sur trois piliers :

- a) Une raison d'être doit être enracinée. Elle doit faire appel à l'histoire de l'entreprise et à la vision stratégique (ou opportuniste...) qui a présidé à sa création. Elle doit montrer comment les grandes étapes ou les grandes réussites de l'entreprise ont créé un socle fort qui demeure quelles que soient les évolutions à venir. Ce socle est un des actifs immatériels de l'entreprise. Le poids de l'histoire, la popularité du réseau, l'aventure de l'exploration/production ... L'entreprise perdrait de sa raison d'être si elle abandonnait techniquement voire moralement ce socle historique.
- b) Une raison d'être doit être différenciante, même si dans certaines de ses composantes elle reprend une ambition commune. Elle doit faire apparaître les vrais spécificités de l'entreprise, intrinsèques à sa mission, son apport propre. Ce qui veut dire que ces spécificités sont explicitement mises en avant et développées dans les activités de l'entreprise ; et qu'en même temps le monde ne serait pas le même si cette entreprise n'existait pas : réponse à des besoins, qualités intrinsèques de produits, qualités de formation des collaborateurs, spécificités de la relation aux clients, nature propre des investissements...

- c) Une raison d'être doit être engageante en ce qui concerne l'impact des activités de l'entreprise sur la société : mission de l'entreprises vis-à-vis de la société, respect des personnes, collaborateurs et fournisseurs ; positionnement en termes de souveraineté (le domaine d'intervention est-il français, européen ou mondial) ; impacts environnementaux ; réflexions sur les enjeux éthiques et/ou de moyen terme de son secteur etc.

METTRE EN ŒUVRE LA « RAISON D'ÊTRE » AU SEIN DE L'ENTREPRISE

A notre époque plus que jamais, l'entreprise doit être à même de donner tout son sens à l'action de tous ceux qui y participent ou ont une relation avec elle, c'est-à-dire en expliciter la finalité et la contribution propre. C'est ce que Hannah Arendt appelait « *donner au travail une finalité plus digne* » (*Condition de l'homme moderne*, 1958). La notion de « raison d'être » y contribue. Elle devra dire non pas ce que l'entreprise peut faire, mais *pourquoi* elle le fait. Une autre étape consiste ensuite à dire *comment* elle le fait de façon spécifique, question qui devient centrale dans les entreprises à mission.

Ces trois aspects : *quoi* (objet social), *pourquoi* (raison d'être) et *comment* (mission) permettent de mieux cerner les travaux qui seront nécessaires pour construire les bonnes définitions.

- *quoi* décrit déjà les champs possibles d'actions (que fait l'entreprise exactement ?) ;
- *pourquoi* informe sur les raisons de ces actions (qu'est-ce qui me motive au fond ?), étant précisé qu'il convient de distinguer le *pourquoi* (intention) du *pour quoi* (finalité) ;
- *comment* donne des précisions sur la façon dont l'entreprise réalise ces actions (quelles sont les missions de l'entreprise ?).

La « raison d'être » de l'entreprise répond principalement à la question : « Pourquoi faire cela ? ». C'est un point essentiel que l'on peut aussi poser de cette façon : « si l'entreprise n'existait pas, qui répondrait aux attentes que celles-ci se propose de satisfaire ? »

Définir une « raison d'être » de l'entreprise ne se décide pas dans un comité de direction lors d'une séance de travail. Car moins qu'une définition à proposer, c'est un héritage à assumer, un ADN à découvrir au sein d'une démarche collaborative et participative, un projet à expliciter, sous la supervision du management. Une démarche particulière est nécessaire pour dégager une définition solide en profondeur, et durable ; cela nécessite un travail patient et méthodique. Une « raison d'être » ne se définit pas en quelques jours. Cette démarche peut s'appuyer sur les étapes suivantes :

S'approprier le projet fondateur

Toute entreprise a été créée pour la réalisation d'un projet qui a jeté les bases de son existence : le désir du fondateur, son idée première, le moteur qui lui a fait poser cet acte essentiel de création. Ce projet peut correspondre à une ambition créatrice et s'incarner parfois dans une vision mythique. Il peut, de manière plus prosaïque, s'inscrire dans la continuité d'un processus de création de valeur partagée avec d'autres entreprises (exemple de la sous-traitance). Mais c'est toujours le produit d'un engagement non neutre, structurant, qui a permis d'attirer les premiers actionnaires, les premiers collaborateurs, les premiers clients, les premiers fournisseurs etc. Un acte qui a nécessité une énergie toute particulière, singulière, celle de l'entrepreneur. Il faut pour pérenniser ce projet rappeler ce pour quoi l'entreprise a été créée, il y a parfois longtemps. Le travail en question peut être particulièrement riche en enseignements. Les expériences montrent qu'à vouloir trop s'en écarter, on risque souvent une fracture sociale interne délicate à réduire, tant les employés peuvent être porteurs, parfois sans en avoir pleinement conscience, des valeurs basées sur l'acte fondateur et donc déclinées dès l'origine. L'inconscient collectif propage, dans la culture et dans la vie quotidienne de l'entreprise et beaucoup plus fortement qu'on le croit, les gènes de sa naissance. Retrouver le projet fondateur permet en général d'aller chercher, là où elle est ancrée, parfois profondément, la véritable « raison d'être » de l'entreprise.

Si l'entreprise est rachetée et donc gérée par un nouveau dirigeant, ce dernier doit avoir conscience qu'il reçoit un héritage sans doute plus lourd qu'il ne l'imagine. L'histoire et la culture de l'entreprise s'imposeront à lui tôt ou tard. S'il ne fait pas ce travail d'appropriation du projet fondateur, s'il ne revient pas aux fondements, qui sont portés par le corps social, il risque de générer un écart difficile à piloter sur la durée. Cela ne veut pas dire qu'il en est prisonnier, mais toute évolution devra intégrer cette force de résistance possible pour la traiter à sa juste valeur.

S'appuyer sur la culture de l'entreprise observée au fil du temps.

Quand l'entreprise est ancienne, il faut prendre un temps pour discerner avec les premiers concernés, les employés, ce qui fait sa culture dans son rythme quotidien. Les rites sont intéressants à identifier, à analyser. Ils disent très souvent, au travers de leurs formes ou de leurs cadences, des choses importantes qui peuvent rappeler la façon dont le

projet fondateur s'est construit au fil du temps et au gré des organisations. Si l'entreprise est récente, les rites seront beaucoup plus facilement reliés à l'idée de départ.

Ces deux aspects doivent représenter des marqueurs forts de l'ancrage d'une entreprise sur son territoire, dans son histoire avec ses salariés et ses autres parties prenantes. On le perçoit bien dans les commentaires pris à vif sur les sites d'entreprises qui ferment. Les salariés rejettent, bien entendu, une décision lourde de conséquences désastreuses pour eux (perte de l'*avoir*). Mais invariablement, ils expriment aussi un sentiment d'abandon et de trahison vis-à-vis d'une entreprise qui a été en un sens leur mère, qui a donné un sens à leur vie sur leur territoire. N'y a-t-il pas là une part de la « raison d'être » de l'entreprise qui a été bafouée (donner du travail à la région) et qui, n'étant plus reconnue à sa juste valeur, vient avec violence heurter ceux qui s'y raccrochaient. Toucher à la « raison d'être », c'est toucher à ce que l'on est. C'est plus violent que de toucher à ce que l'on a.

Identifier les valeurs pratiquées ou exprimées.

Quand on retrouve le projet fondateur, et que l'on est capable d'analyser les rites pratiqués de façon durable et reconnaissable dans l'entreprise au quotidien, on peut alors plus aisément aborder les valeurs qui sous-tendent l'ensemble. Si elles sont une déclinaison de ces marqueurs, elles seront plus vite et plus facilement acceptées et mises en pratique par l'ensemble des employés qui y verront une confirmation des gènes qu'ils portent depuis l'origine de l'entreprise. Ils seront alors en phase avec ces valeurs et pourront même les revendiquer avec force vis-à-vis des clients et fournisseurs.

Ces trois piliers doivent être travaillés avec le plus grand nombre possible de collaborateurs. Surtout pas uniquement avec les cadres, mais avec plusieurs groupes qui doivent être représentatifs de la structure de l'entreprise. Et en mélangeant des jeunes et des anciens. Les premiers sont souvent de fins observateurs, capables de pointer des habitudes atypiques que les anciens ne perçoivent plus et qui pourtant en disent long sur la culture du lieu. Les seconds portent l'empreinte laissée par les générations précédentes. Il faut les faire parler, rappeler les retraités, leur faire raconter l'histoire de leur entreprise par les anecdotes qui émaillent son histoire récente, ou moins récente, vécue par chacun. La « raison d'être » de l'entreprise pourra alors s'appuyer sur un socle solide et durable, non contestable et pouvant être explicité et assumé envers les tiers.

Une fois que cette définition aura été préparée avec le plus grand nombre (pas tous, mais un ensemble représentatif dans lequel les autres pourront se projeter), il faut s'attacher à pouvoir décliner les conséquences de cette définition sur le quotidien des employés. Car une « raison d'être » ne pourra se vivre que si elle est reconnue par tous dans le cadre du travail de chacun. Il faut pouvoir en retrouver l'expression dans le cœur des métiers pratiqués dans l'entreprise. Cette étape de construction est indispensable. Ce n'est que par le côtoiement fréquent, parfaitement identifié et adopté par les employés qui y reconnaîtront leurs gestes professionnels du quotidien, que la « raison d'être » existera, sera bien vécue en interne et perçue enfin en externe. Faire passer les procédures, les décisions, les actes managériaux, les créations de nouveaux produits au travers du tamis de cette définition. Regarder comment cela peut s'appliquer sans trop d'écarts. Seul moyen de s'assurer que cette « raison d'être » ne sonnera pas faux en interne et pourra s'imposer en externe.

Pour l'entreprise, l'enjeu est de taille. Jamais autant qu'à notre époque cette dernière n'aura été autant le lieu où chacun peut encore trouver un espace sécurisé, et encore solide, référencé, pour y construire une part de son parcours personnel et/ou professionnel. Les autres lieux pratiqués par les générations précédentes sont tous plus ou moins affectés par les évolutions sociétales : la famille ne représente plus un cadre immuable de repères établis. L'économie, le climat, le modèle social, les régimes de retraite etc. : tous ces marqueurs sont fortement chahutés et ne sont plus autant des appuis stables sur lesquels chacun pouvait, à loisir, s'appuyer. L'entreprise supporte dorénavant un rôle qui dépasse ce sur quoi elle était attendue jusqu'à ces derniers temps. Les travaux sur sa « raison d'être » seront d'autant plus attendus que les nouvelles générations y seront attentives pour trouver du sens à leurs propres quêtes.

Dire ce que l'on fait (objet social) est facile. Dire comment on le fait (mission) est déjà un engagement de transparence et de responsabilité. Dire pourquoi et pour quoi on le fait, c'est dire pourquoi on existe ; c'est la reconnaissance d'un ensemble, d'une histoire qui existe déjà : savoir d'où l'on vient pour mieux appréhender là où on peut aller. C'est aussi aller chercher chacun là où il est, et l'emmener là où il peut aller, en le respectant pour sa propre histoire et ses propres capacités. En faisant le travail avec le plus grand nombre, on s'assure que chacun s'y retrouve et participe à sa façon à l'histoire future de l'entreprise à laquelle il appartient. La « raison d'être » de l'entreprise n'est donc pas un vœu ou une vision, c'est une réalité inscrite dans les gènes de ceux qui la composent. Une réalité qui peut, qui doit évoluer, mais qui n'est pas plaquée tout d'un coup par la volonté de quelques-uns au risque de se fracasser sur ce qui fait son quotidien. Sans être immuable, la raison d'être ne peut être une valeur changeante en fonction du temps, des circonstances, du management.

Cela dit, si elle a à évoluer dans le temps, se pose la question de qui en est le gardien. Et de définir comment doit s'effectuer son adaptation aux nouvelles circonstances ? Juridiquement parlant, il suffit d'une majorité qualifiée en assemblée générale pour modifier la définition de la « raison d'être ». Ce n'est donc pas par des moyens juridiques que la raison d'être peut être cultivée ou protégée. En fait elle est la responsabilité de toute la communauté constituée autour de l'entreprise concernée. Ce n'est donc pas une notion absolue, mais un outil au service d'un projet commun.

LA « RAISON D'ÊTRE » COMME OPPORTUNITÉ POUR L'ENTREPRISE

Comme souvent en France, la contrainte imposée par la réglementation peut être perçue comme une charge nouvelle ou traitée comme une opportunité de mutation créatrice de valeur. Les dirigeants sont amenés à se poser la question de la raison d'être de l'entreprise et cette interrogation peut leur permettre de répondre aux attentes de la société actuelle.

Au-delà des considérations fondamentales qui ont été développées, la démarche centrée sur la « raison d'être » peut contribuer à répondre aux objectifs plus classiques et plus immédiats de l'entreprise.

D'un point de vue commercial par exemple, le marketing des marques l'a anticipé, le client veut comprendre à qui il a affaire. La « raison d'être » est l'occasion de créer ou renforcer son identité. Les valeurs, l'histoire de l'entreprise et/ou des femmes et des hommes qui l'ont rejoint font déjà partie des argumentaires de prospection au côté d'éléments plus techniques. Quel que soit le domaine d'activité, tourné vers les professionnels ou les particuliers, la relation d'affaire commence par une prise de connaissance de l'autre entité. Expliciter sa raison d'être, c'est comme on l'a dit, ajouter les notions du 'pourquoi' et du 'comment' à côté du 'quoi'. L'entreprise peut y gagner en clarté, et cela peut simplifier son identification par des tiers.

Dans certains cas, cela pourra intégrer des éléments différenciants - ceux qui touchent les clients - aujourd'hui recherchés dans le traitement des affaires. Ce serait le cas d'une entreprise ayant besoin de fournisseurs impliqués dans le respect de l'environnement. Cette notion n'a pas lieu d'être dans l'objet social si cela ne correspond pas à l'activité à proprement dite, mais elle aurait sa place dans la raison d'être. Clairement exprimée elle permet aux différents acteurs de s'appuyer dessus dans leur action. De la même manière, il paraît logique que cette raison d'être crée un impact sur les partenariats et relations d'affaires de l'entreprise. Là aussi, un alignement des raisons d'être devraient permettre de nouer ou renforcer les liens dans un sens à la fois productif dans l'immédiat et soutenable dans la durée.

Bien entendu, comme on l'a noté, pour être efficace, la raison d'être doit réellement correspondre à l'entité et doit être vécue et communiquée en interne comme en externe. Il s'agit, en un sens, de l'explicitation de la colonne vertébrale de l'entreprise. Tout comme la notion de valeur, la raison d'être sera portée ou incarnée par la direction, avec pour objectif d'être diffusée aux salariés ou à l'ensemble des entités - selon la taille de

l'entreprise. Cependant, le fait que cela soit inscrit dans la loi lui donne une portée d'identification plus forte. Chaque salarié, au-delà du fait de travailler dans une entreprise qui fait ce qui est indiqué dans l'objet social, y ajoutera ainsi comment et pourquoi son entreprise le fait. A partir de là, la communication interne est facilitée. La « raison d'être » en est le fil conducteur.

De même en termes de communication externe, la raison d'être fortifie l'image et la portée de son contenu. Le fait que cela soit une obligation légale lui donne un statut officiel. Elle porte l'engagement d'être suivie dans la durée, tout comme elle reprend a priori l'ancrage préexistant, le confirme, et lui donne une légitimité pour l'avenir. Dès lors, elle devient un levier de communication concret, une référence opposable aux tiers.

A partir du moment où elle officialise l'identité de l'entreprise, la raison d'être devient également un levier pour attirer et retenir les talents. La presse parle d'une génération Y en quête de sens : voilà un des moyens d'y répondre. Plus globalement, toutes les générations gagnent en implication lorsqu'elles s'identifient davantage à l'entreprise. Si elles comprennent et participent à un projet commun. Hier les « coachs » valorisaient la vision que le leader devait porter pour engager davantage les salariés, aujourd'hui les mots clefs sont le « sens » et le « collaboratif », et la raison d'être regroupe tout cela. Dans tous les cas, la raison d'être est engageante, pour l'entreprise, pour les dirigeants, pour les salariés. Elle permet de participer à la construction du lien social et peut le renforcer.

Si elle est engageante pour l'entreprise, elle a également un impact significatif au niveau des actionnaires, ou du moins avec ceux des actionnaires qui s'inscrivent dans le long terme. En effet, la raison d'être met en lumière l'objectif long terme de la structure, au-delà du profit (mais sans aller contre). Le fait d'être explicitée et formalisée permet un alignement de cet objectif long terme de l'entreprise avec celui des investisseurs¹⁵. En s'engageant dans un sens décrit par cette raison d'être de l'entreprise, les dirigeants ont l'opportunité d'aller chercher ou conserver des capitaux sur le plus long terme, ou du moins ceux qui s'associent à cet objectif à long terme de l'entreprise, même d'ailleurs s'ils ne l'accompagnent que pour un temps plus bref. Rappelons que pour la DSE, les propriétaires sont responsables de l'orientation de l'usage de cette propriété, au service du bien commun. C'est donc par excellence une responsabilité des actionnaires. L'outil qu'est la raison d'être est un moyen particulièrement

¹⁵ Sachant que la perspective d'une action sur le long terme n'exclut pas que l'entreprise puisse avoir à travailler sur le très court terme, le débat interne sur la raison d'être d'une entreprise devant rendre compte de l'articulation de ces éléments. A nouveau, la problématique de la raison d'être varie considérablement selon les entreprises.

adapté pour l'exercice de cette responsabilité. Dans une perspective chrétienne, loin de freiner le travail sur la raison d'être comme on le constate dans certains conseils d'administration, les actionnaires devraient donc à leur niveau l'impulser.

CONCLUSION

L'apparition de la notion de « raison d'être » de l'entreprise doit conduire chaque dirigeant chrétien à s'interroger sur son entreprise : en quoi ma société participe-t-elle au bien commun de la société ? Comment mon entreprise permet-elle aux parties prenantes d'accomplir une « *vie bonne* » ? Ce sont là des questions classiques, mais s'y ajoute désormais la possibilité offerte par la loi de modifier les statuts pour faire de la « raison d'être » non pas un concept, mais une finalité gravée dans les statuts, entre son objet social et sa durée. Il est clair toutefois que c'est un processus exigeant, et qui n'est pas praticable partout. En outre, les risques existent que cette notion soit dévoyée.

Premier écueil, la dévalorisation du concept, ramené à un slogan et une campagne marketing, voire à une politique de ressources humaines.

Deuxième écueil, la judiciarisation de la notion. La tentation de légiférer sur des notions aussi évasives que sont l'intérêt social et « la raison d'être », tout en se reposant sur le juge pour en éclaircir la portée accroît le flou de ces notions et pourrait conduire, paradoxalement, à une plus grande insécurité juridique, au moins le temps que la jurisprudence établisse une hiérarchie entre ces notions.

Mais, pour ceux qui sauront naviguer entre ces écueils, la définition de la « raison d'être » de leur entreprise constitue plus qu'une opportunité, une chance pour ancrer l'entreprise dans le monde actuel qui attend d'elle qu'elle contribue à la réalisation du bien commun en répondant aux questions culturelles, sociales, environnementales que notre monde se pose.

QUESTIONS POUR LES ÉQUIPES EDC

Pourquoi devrais-je réfléchir à cette question, alors même que j'ai des questions de stratégie, d'organisation, de ressources humaines ? Qu'est-ce que cela m'apporte ?

Comment articuler les priorités de l'entreprise avec son inscription dans le cadre du bien commun ?

La définition de la raison d'être de mon entreprise doit-elle d'être ambitieuse, pour tirer l'ensemble des parties prenantes vers le haut, quitte à être un peu décalée de la réalité de l'entreprise ? Ou doit-elle coller à la réalité de cette dernière, quitte à être moins inspirante, mais convaincre en interne par son réalisme ?

A quel niveau y réfléchir ? Au sein du CA, du COMEX (culture descendante), ou de l'entreprise dans son ensemble (culture ascendante) ? N'est-il pas trop lourd d'y associer les équipes ?

Comment éviter que la raison d'être soit perçue comme dogmatique, et/ou impactant la liberté de conscience de certains collaborateurs ?

Faut-il l'inscrire dans les statuts ? Pourquoi, avec quelles conséquences ?

