



La raison d'être de l'entreprise : slogan ou opportunité ?

« *Toute entreprise a une raison d'être* », fût-elle uniquement lucrative, nous dit un intervenant de ce dossier. Mais depuis la loi Pacte de 2019, l'entreprise a la possibilité, optionnelle, de formuler et d'inscrire sa raison d'être dans ses statuts. Une évolution qui s'inscrit dans une réflexion plus générale sur une meilleure gestion de l'entreprise, au-delà de sa dimension financière, souligne Pierre de Lauzun dans l'édito de ce numéro. Les entrepreneurs et dirigeants qui témoignent dans ce dossier ont choisi de se saisir de cette possibilité et d'élaborer la raison d'être de leur entreprise. En partageant leur réflexion et leur expérience, ils nous montrent que ce qui pourrait n'être qu'un simple slogan peut, au contraire, devenir l'occasion, pour l'entreprise et sa vocation, de se mettre au service du bien commun.

ENTRETIEN CROISÉ

Une notion audacieuse

Depuis 2019, la loi Pacte permet aux entreprises d'inscrire dans leurs statuts 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* ». Beaucoup se sont saisiés de cette disposition optionnelle. Mais qu'est-ce exactement qu'une raison d'être ? Comment la définir ? qu'est-ce qu'implique le fait que cette démarche soit optionnelle ? En période de crise, que révèle-t-elle ? Qui associer à son élaboration et comment ? quels fruits peut-elle porter ? Quels enjeux pour les chrétiens ? Xavier Hürstel et le père Jean-Rémi Lanavère partagent leurs questionnements et leur expérience. Extraits.



Xavier Hürstel,

DIRECTEUR GÉNÉRAL
ADJOINT DU GROUPE
AÉROPORTS DE
PARIS, CHARGÉ DU
DÉVELOPPEMENT



**Père Jean-Rémi
Lanavère,**

PRÊTRE À LA COMMUNAUTÉ
SAINT-MARTIN,
CHARGÉ DES ÉTUDES DE
PHILOSOPHIE

Père Jean-Rémi Lanavère : Définir la raison d'être de l'entreprise peut être une chance dont il faut s'emparer. Il sera intéressant de voir ce que va recouvrir cette notion, il y a une forme d'inventivité. Comment avez-vous procédé ?

Xavier Hürstel : Notre entreprise a élaboré sa raison d'être pour donner un sens à l'ensemble de ses actions et de sa stratégie. Le choix de privilégier un axe d'action plutôt qu'un autre, et d'éviter des formulations fourre-tout, est important parce que la raison d'être doit pouvoir tenir et demeurer crédible dans la durée, quelles que soient les réorientations stratégiques ou les crises traversées comme, par exemple, la crise actuelle.

P.J.-R. L. : La raison d'être est en tout cas une notion audacieuse car on introduit dans le droit une notion qui est, en elle-même, métaphysique. Il est, du reste, paradoxal que cette définition soit optionnelle. Certes, cela évite de tomber dans l'aspect obligatoire de la RSE, c'est cela ?

X. H. : Le choix – optionnel – d'une raison d'être est l'un des volets de la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise (RSE). Avant la loi Pacte, la RSE, par son aspect exclusivement réglementaire, a permis de faire avancer beaucoup de sujets sociaux environnementaux mais pouvait parfois apparaître (voir être) artificielle puisqu'il ne s'agissait que de se

conformer à une obligation. L'une des innovations de la loi Pacte réside dans cette possibilité d'inscrire juridiquement la raison d'être dans les statuts. Le fait que cela soit optionnel met les entreprises dos au mur de la réalité de leur responsabilité sociale et environnementale puisque cette démarche va être nettement plus suivie, voire surveillée par celles qui sont les plus concernées : les fameuses « parties prenantes ». Ce côté optionnel confère une liberté qui, finalement, donne plus d'authenticité et de sincérité à la démarche.

Une bonne raison d'être passe avant tout par un exercice de vérité et la lucidité sur ce qu'est l'entreprise et de ce qu'elle veut faire. Trop souvent, on souhaite montrer que l'entreprise est parfaite et qu'elle va changer le monde. Or ce n'est pas l'ambition de toutes les entreprises, et ce avec raison. Les entreprises sont avant tout là pour rendre des services en dégagant des profits. Ce sont les hommes qui changent le monde. Une entreprise peut ensuite faire le choix de dire : ce que je suis a une vraie valeur immatérielle, cela vaut le coup de le révéler, parce que cela donne du sens. C'est un exercice de vérité que l'on doit à ses collaborateurs, à ses clients et à ses actionnaires. Si l'on va trop vite dans cet exercice, par exemple, une entreprise, dont la vocation naturelle ne serait que de maximiser son profit – et ce n'est pas indigne – pourrait avoir le réflexe de badigeonner cette raison d'être d'autres caractéristiques qui, de fait, seraient artificielles. Toute entreprise a une raison d'être, mais l'explicitier est un engagement qui rend cet exercice moins artificiel.

TÉMOIGNAGE « D'abord l'engagement »

« Chez Safran, nous avons défini la raison d'être en mentionnant en premier lieu l'engagement des collaborateurs de l'entreprise et en rappelant notre volonté de contribuer au développement d'un transport aérien sûr et respectueux de l'environnement... La formulation est passée par plusieurs itérations, via le comité exécutif, après consultation des salariés qui ont été invités à se prononcer à partir de mots-clés et à proposer des contributions. J'ai trouvé cette démarche intéressante, par l'implication commune des collaborateurs et des organes de gouvernance – qui ont décidé de ne pas inscrire la raison d'être dans les statuts de l'entreprise, une décision sage en raison des risques juridiques d'une telle démarche. Le principe de subsidiarité, qui me tient à cœur, se retrouve à travers la notion de contribution



Bernard Delpit,
directeur financier du groupe Safran
membre de l'équipe EDC Paris - Wagram

des collaborateurs. Le fait de rappeler que l'intérêt social de l'entreprise se situe dans un cadre plus large est important pour tous ceux qui s'efforcent d'assurer la cohérence entre leur activité professionnelle et leurs convictions. Cela rejoint mes propres réflexions de dirigeant et de directeur financier dont le rôle ne peut se borner à la seule optimisation des indicateurs financiers.

G.D.

repères

Le but de l'entreprise n'est pas uniquement la production du profit, mais l'existence même de l'entreprise comme communauté

de personnes qui, de différentes manières, recherchent la satisfaction de leurs besoins fondamentaux et qui constituent un groupe particulier au service de la société tout entière. Le profit est un régulateur dans la vie de l'établissement mais il n'en est pas le seul ; il faut y ajouter la prise en compte d'autres facteurs humains et moraux qui, à long terme, sont au moins aussi essentiels pour la vie de l'entreprise.

CENTESIMUS ANNUS JP II, 1991 4, 35

P.J.-R. L : C'est en effet la formulation qui est optionnelle, la raison d'être en elle-même ne l'étant pas puisqu'elle est toujours là, d'une manière ou d'une autre.

Souvent, et particulièrement chez les chrétiens, un lien immédiat est fait entre raison d'être et bien commun. C'est vrai, car elle peut en effet être une porte vers le bien commun. Mais en soi, il n'y a pas de connexion nécessaire. La raison d'être d'une entreprise pourrait être tout simplement la recherche du profit. C'est pour cela qu'il est important de relier raison d'être et objet social, parce que c'est l'objet social qui va permettre de faire le lien avec le bien commun. L'objet social, certes, n'est peut-être pas de changer le monde, mais de fournir des biens et ●●●

TÉMOIGNAGE « Un moyen de mettre du sens dans mon travail »

L'idée d'élaborer la raison d'être est venue en décembre 2019, de membres de la commission Développement, composée de plusieurs collaborateurs issus du réseau, dont je fais partie. Avant de travailler sur des axes de marketing et de développement, il nous semblait important de définir le cap que nous voulions prendre à long terme. Nous avons émis l'idée au conseil d'administration national qui l'a intégrée lors de son séminaire de janvier 2020, avant de proposer

une intervention et des ateliers sur le sujet lors d'un séminaire des dirigeants au printemps. Le CA a décidé d'en faire un projet d'entreprise et de constituer un comité de pilotage accompagné de deux experts, le tout dans une logique de co-construction permanente. Nous avons interrogé des collaborateurs, des clients et des partenaires dans trois régions pilotes. De cette centaine de témoignages autour de la question de notre utilité ressortent des verbatims que nous avons analysés et classés

par thématiques. C'est de cette matière que nous construisons petit à petit notre raison d'être. Cela a beaucoup de sens pour les parties prenantes et, personnellement, en tant que chrétien engagé, c'est aussi un moyen de mettre du sens à mon travail. Pour moi, il y a un vrai lien avec la pensée sociale chrétienne, même si le sujet n'est bien sûr pas traité en ces termes. Cela permet de remettre les pendules à l'heure et de prendre de la hauteur, de savoir pourquoi on est là.



Ludovic Pételle,
directeur général adjoint du conseil
national du réseau Cerfrance,
président de l'équipe EDC Levallois.

●●● des services, de rendre un service à l'économie. Or rendre un service à l'économie, si c'est un vrai service, alors c'est ordonné au bien commun. Il y a une objectivité dans l'objet social, dans le terme même, qui fait qu'il peut « sauver » une raison d'être qui elle, serait uniquement lucrative.

X.H. : Toute entreprise a une raison d'être. Il ne s'agit pas d'inventer des missions artificielles et éloignées de la réalité, mais de se concentrer pour rendre le mieux possible le service qu'on doit rendre. Pourquoi les gens qui y travaillent se lèvent-ils tous les matins ? Bien rendre ce service est déjà la raison d'être lucide d'une entreprise, sans qu'elle ait besoin d'être publiée.

P.J.-R. L. : Peut-être cela peut-il permettre de redécouvrir le sens en soi de l'objet social avec tout ce que cela comporte de motivant objectivement ? C'est un intérêt de la démarche.

X.H. : Il est important en effet de se réapproprier le sens du métier concret de l'entreprise pour éviter de dévier vers des sujets, certes importants pour l'intérêt général, mais qui seraient plus éloignés de l'image de l'entreprise. La raison d'être d'une entreprise peut se définir de manière négative : que manquerait-il au monde si cette entreprise n'existait pas ? Beaucoup d'entreprises ont une valeur immatérielle : leur image, leur histoire, leur réputation, leur manière de traiter leurs clients ou leurs collaborateurs, leur stratégie... Cela permet quelquefois de définir en creux la valeur ajoutée immatérielle dont on peut considérer que c'est la raison d'être de l'entreprise.

P.J.-R. L. : Et ce qui est sûr est que, d'un point de vue spirituel, nous avons la conviction, en tant que chrétiens, que si une chose existe, il est bon qu'elle soit. Et donc que si elle n'existait pas, ce serait un manque, un vide. La notion de raison d'être est porteuse de cette conception qui vient ultimement de la Création. Qu'une entreprise rende un service est important. Mais le fait qu'elle soit, qu'elle ait sa place dans un écosystème et qu'il y ait une histoire, une communauté de personnes en amont de tout ce qu'elle fait,

repères

Chaque entreprise a donc une raison d'être non réductible au profit. C'est d'ailleurs souvent lorsqu'elle la perd que les soucis financiers surviennent. De même que la lettre schématise l'esprit, le chiffre comptable n'est qu'un révélateur d'une vitalité de l'entreprise qui se joue ailleurs. 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. Elle est à l'entreprise ce que l'affectio societatis, bien connu des juristes, est aux associés : une volonté réelle et partagée. Si quelques-uns peuvent être tentés d'en faire un objet marketing, 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.

RAPPORT NOTAT-SENARD : L'ENTREPRISE, « OBJET D'INTÉRÊT COLLECTIF », 2018

est déjà quelque chose de positif qui manquerait si cela n'avait pas lieu.

Quelle distinction, quel lien faire avec l'objet social ?

X. H. : L'objet social a une dimension juridique plus forte qui engage la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis des parties prenantes. À chacun son rôle, sinon il faudrait que juridiquement, financièrement, l'ensemble des actions d'entreprise « collent » à la raison d'être. Cette dernière permet d'apporter une dimension supplémentaire, sans avoir la rigidité d'un objet social. Son enjeu est aussi de qualifier des relations avec les parties prenantes. Mieux vaut pour cela un cadre souple juridiquement mais qui puisse de ce fait remplir quand même son rôle. Le premier but de la raison d'être n'est pas juridique et notarial, il est opérationnel.

Le groupe Aéroports de Paris a défini sa raison d'être avant la crise très profonde que traverse le secteur aérien actuellement. Cette raison d'être, centrée sur l'accueil de nos clients plus que sur la croissance de notre trafic, mais aussi sur le caractère durable de nos aéroports, s'est révélée particulièrement robuste dans la crise, cela a montré que nous ne nous étions pas trompés, cela a été très satisfaisant pour l'entreprise.

P. J.-R. L. : Tout cela permet de distinguer que la raison d'être désigne une identité permanente, alors que la stratégie va plutôt décider des phases d'activité. C'est pour cela que la notion de raison d'être est vraiment une raison d'« être », et pas une raison d'agir. Les activités peuvent être fluctuantes mais la raison d'être, elle, demeure.

X. H. : Il faut de l'humilité dans la définition d'une raison d'être, se concentrer sur ce que l'on sait faire et insister sur ce qui nous différencie des autres, sans oublier la rationalité économique. La robustesse d'une raison d'être est très importante et permet de voir si nos collaborateurs adhèrent, si nos clients nous trouvent crédibles, et si nos actionnaires ne voient pas un grand écart.

P. J.-R. L. : Il est vrai que cela leur permet de savoir si cette déclaration d'identité correspond effectivement à l'identité de l'entreprise, s'il y a un décalage ou non entre une manière de se présenter et ce que qu'elle est en vérité.



X. H. : Tout cela d'ailleurs amène à se demander comment élaborer la raison d'être d'une entreprise. Il faut éviter deux écueils : celui qui en ferait une émanation démocratique et parfaite de l'avis de l'ensemble de ses collaborateurs et, à l'inverse, celui qui en ferait l'idée de ses seuls actionnaires. C'est évidemment une itération entre les deux. Mais entre les deux, il doit sans doute y avoir un peu plus de la part de l'actionnaire et des dirigeants parce qu'ils ont un rôle de leadership et de définition de la stratégie. Ils doivent donc dire en toute franchise et lucidité ce qu'ils attendent de l'entreprise. L'itération fait que - à la différence d'un objectif opérationnel et financier - les équipes, améliorent et adhèrent à la raison d'être de l'entreprise.

P. J.-R. L. : la notion de raison d'être a aussi une incidence sur cette idée, très répandue, de « donner », « créer » du sens, chose tout à fait stupéfiante car, quand on y pense, il n'y a que Dieu qui puisse faire cela ! Si le sens n'est pas là au départ, il ne pourra jamais se retrouver à l'arrivée : il y a une limite aux éléments de langage, on ne pourra pas donner du sens à ce qui est absurde. C'est une tâche plus modeste, et qui touche plus juste, que celle de dégager le sens, de le mettre au jour puis de se l'approprier. Cela « donne du sens » dans la mesure où ça le diffuse mais en réalité, soit il s'y trouve déjà, soit il n'y en aura pas.

X. H. : La « quête de sens » est une notion de plus en plus galvaudée. Il me semble utopique d'arriver à réconcilier intégralement la quête de sens du collaborateur, du dirigeant, de l'actionnaire, voire du client, car chacun en a une vision différente. C'est pour cela qu'il me semble que la vraie vertu d'une bonne raison d'être est davantage la lucidité et la vérité ●●●

●●● que la perfection de la réponse. Tout le monde en effet cherche du sens et mieux vaut, bien sûr, que chacun apporte sa contribution. Cependant, on ne trouvera pas dans le monde économique de réponse universelle à une quête de sens. Il y demeure une part d'individualisme – ou surtout de liberté – qui ne pourra jamais être prise en compte.

P.J.-R. L. : Sous cet aspect, rapprocher la raison d'être de la motivation initiale ou de l'intention fondatrice est un peu réducteur, au sens où, comme vous le dites, il y a plusieurs subjectivités qui se rencontrent... l'intérêt, c'est de dégager aussi quelque chose de plus objectif et de moins directement lié à la subjectivité de chacun.

X.H. : La raison d'être telle qu'elle est définie dans la loi Pacte peut avoir aussi des bénéfices sur d'autres actifs de l'entreprise. Elle permet, par exemple, de renforcer indirectement une marque, une image ou encore le dialogue social dans l'entreprise en découvrant, avec les partenaires sociaux, qu'il y a des valeurs, des fondements de l'entreprise sur lesquels tout le monde est d'accord. On s'aperçoit parfois que ce qui nous divise est bien plus faible que ce qui nous unit. La raison d'être permet de renouveler ce débat dans le dialogue social.

P.J.-R. L. : La raison d'être est ainsi une incitation à ce qu'il y ait une correspondance entre le faire et dire. C'est vrai que si la marque est un repère, c'est une motivation pour que la réalité soit correspondante. Il y a un enjeu chrétien très important, celui de l'exemplarité, qui n'est pas la perfection. Souvent, il y a une attente de perfection mais non, il n'y a pas besoin d'être parfait pour être exemplaire, en tout cas pour qu'il y ait une forme de correspondance entre ce qu'on fait et ce qu'on dit. Cela peut être un levier intéressant. Par ailleurs, nous vivons dans un monde qui promeut la mutation permanente, l'adaptabilité, enfin, bref, le mouvement. La raison d'être permet quant à elle de donner sa chance à ce qui ne relève pas du mouvement mais, au contraire, d'une forme de stabilité dont on a aussi besoin aujourd'hui. Et là où seule compterait l'innovation, la mise en cause permanente, l'agilité... cela permet de dire que la permanence a le droit de cité. Y compris dans le monde de l'entreprise où l'innovation a une place si centrale. ●

Propos recueillis par Sophie de Maillard

MESSAGE DE DIRIGEANTS CHRÉTIENS

Chers Amis Annonceurs,

Que vous soyez fidèles de longue date aux pages de la revue ou plus récemment venus, les lecteurs et les collaborateurs de Dirigeants Chrétiens vous remercient de votre soutien précieux. C'est grâce à votre contribution que la revue peut participer activement au rayonnement des EDC.

Heureux de promouvoir votre image et vos activités dans la revue, nous souhaitons à vos entreprises et à leurs collaborateurs, après une année 2020 difficile une belle et heureuse année 2021, riche de vitalité, de joie, d'espérance !

*François Vigne,
directeur de la publication*



LA RAISON D'ÊTRE, C'EST AUSSI...

L'entreprise à mission :
un pas de plus ?

Laurence Méhaignerie,
membre fondateur de
la communauté des
entreprises à mission

Laurence Méhaignerie est membre fondateur, en 2018, de la communauté des entreprises à mission : « *contrairement à une certification qui donne une photo de l'entreprise, la mission est un chemin que l'entreprise et ses parties prenantes sont libres de définir. Mais cette liberté oblige* ». Et l'entreprise à mission se distingue de la raison d'être qui « *n'est pas forcément liée à une mission sociale ou environnementale. Et si elle n'est pas accrochée à des objectifs clairs et transparents et à une gouvernance qui associe les parties prenantes, elle risque d'avoir peu de portée stratégique pour l'entreprise* ». Dès 2008, Laurence Méhaignerie cocrée le fonds d'investissement Citizen Capital : « *Nous avons souhaité sortir de la contradiction entre profit et impact*

positif, intrinsèque à l'ESS traditionnelle, et dépasser le stade de la RSE qui est globalement restée en marge de la stratégie et du cœur du business des entreprises ». La rencontre en 2014 avec l'équipe de chercheurs des Mines ParisTech, à l'origine du concept de l'entreprise à mission, est déterminante. Le fond d'investissement à impact participe aux premières expérimentations sur le processus collaboratif permettant de définir la mission comme « projet d'intérêt collectif » de l'entreprise. Elles se prolongent en 2018 par la création de la communauté des entreprises à mission qui rassemble aujourd'hui plus de 120 membres, sociétés à mission ou en chemin. ●

F. B

Donner une âme à l'entreprise

La loi Pacte de 2019 prévoit trois mesures qui intéressent la gouvernance d'une entreprise autour de la notion de bien commun. Elle oblige toutes les sociétés à « prendre en considération » les enjeux environnementaux et sociaux dans la gestion de leurs activités. Elle ajoute dans le Code civil la notion de raison d'être et la possibilité de se transformer en société en mission. Mais qu'est-ce que la raison d'être ? Négativement, elle n'est ni l'objet social, ni l'intérêt social de l'entreprise. Positivement, elle peut être vue comme la motivation qui a conduit les premiers actionnaires à créer une entreprise autour d'un projet, animés d'une volonté commune. Il n'y a pas une raison d'être

unique à toutes les entreprises, mais autant qu'il existe d'entreprises. La raison d'être peut être définie comme l'âme de l'entreprise, lui permettant de participer au bien commun. Elle constitue l'ensemble des conditions permettant aux parties prenantes de s'épanouir au sein de l'entreprise, afin que celle-ci participe à la mise en œuvre d'une « vie bonne » de ces parties prenantes. Au-delà du projet des fondateurs, la raison d'être rassemble les parties prenantes autour non seulement d'une ambition et d'objectifs, mais surtout autour de valeurs partagées de l'entreprise. ●

HUBERT DE VAUPLANE



Hubert de Vauplane,
membre de la
commission
Économie et
Finance éthiques
des EDC.

PAROLE D'ÉQUIPES

La raison d'être sous l'œil critique des dirigeants

L'équipe Montpellier-Saint-Dominique a choisi la « raison d'être de l'entreprise » comme thème de réflexion pour commencer l'année. Ses membres partagent leurs premières réflexions et témoignages.

À l'heure où la quête du profit régit notre société, quelle place les dirigeants chrétiens accordent-ils à la raison d'être de l'entreprise ? Les membres de l'équipe ont partagé leurs points de vue sous l'œil bienveillant du pasteur Luc Olivier Bosset, conseiller spirituel. « *La raison d'être donne une cohérence à l'entreprise, mais elle n'est pas valable pour l'éternité. C'est comme une grammaire profonde, qu'on utilise sans en être conscient mais que l'on convoque à différentes étapes clés pour s'orienter ou se remotiver.* »

Sous son apparente simplicité, la raison d'être révèle bien des paradoxes. C'est la conviction de Dominique Seau, P.-D.G. d'Éminence qui a rappelé son expérience malheureuse au sein d'un groupe de cosmétique. « *Souvent, l'entreprise se choisit une cause pour des raisons de communication, mais il y a peu de cohérence entre les paroles et les actes, c'est un village Potemkine. Plutôt que les grandes théories, je crois à des gestes concrets et aux petits pas. L'exemple de la vie de Jésus, c'est beaucoup d'actes concrets, de parabole sur le terrain. C'est comme cela que l'on peut vivre en chrétien.* »

Un paradoxe également pointé du doigt par Denis Lacroix, délégué à l'Institut Français de Recherche pour l'exploitation de la mer. « *La raison d'être, c'est parfois trop joli pour être vrai. Le dessous des cartes est moins reluisant car les*



■ L'équipe de Montpellier a choisi le thème de la raison d'être pour ouvrir l'année 2021.



La raison d'être, c'est parfois trop joli pour être vrai.

entreprises sont des machines à faire du profit. Les collaborateurs ont eux aussi leurs cartes à jouer. »

Faut-il inclure ou non les salariés à cette réflexion ? Les avis divergent. « *Je fais mes propres choix et je ne consulte pas mes collaborateurs*, indique Vianney Froment, président d'Homéa groupe. *Cela m'obligerait à changer et je n'y suis pas prêt. Mais je suis admiratif de ceux qui y arrivent* ». À l'inverse, Sophie Cozon, fondatrice de Mila Création assure que, depuis que l'équipe a commencé à réfléchir à ce thème, elle travaille différemment avec ses collaborateurs.

« *Je les implique beaucoup plus dans mes décisions et dans mes choix. Cela rend mon entreprise plus féconde.* »

Un thème à manier avec précautions selon Alexandre Guillemot, président de Deepbloo. « *Méfions-nous des caricatures. Il n'y a pas d'un côté l'ONG respectable et de l'autre le vilain marchand d'arme. Parfois, des entreprises ont un objet social très louable, mais un comportement inacceptable vis-à-vis de ses salariés, sans transparence, ni fraternité. Je plébiscite un management bienveillant et inclusif et je me demande : en quoi ma raison d'être apporte des choses positives qui sont en accord avec mes valeurs chrétiennes.* » ●

F.B.

IL EST TEMPS D'AGIR EN ÉQUIPE

Qu'est-ce que la raison d'être ?

■ 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 ?

■ À 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 ?

*Questions extraites du Cahier des EDC
La Raison d'être de l'entreprise (2020)
réalisé par la commission EDC
Économie et finance éthiques des EDC*

Les entreprises qui soutiennent la revue

HUBERT BATAILLE

63, rue Chanoine Henri Féjoz
73000 BASSENS
Tél. : 04 79 85 15 17
www.be-semi.com

CABINET TRANS-MISSIONS

Conseil en Cession & Fusion-Acquisition
(Jacques FALIÈRES - Olivier DESCHAMP)
15 bis, allées de Chartres - 33000 BORDEAUX
Tél. : 05 56 43 88 53 - Fax : 05 56 43 85 24
www.transmissions-bordeaux.com

HOMEA GROUPE

Développeur en Énergies renouvelables
(Monsieur Vianney FROMENT)
Le Grand Escalier - Route de Nîmes
30510 GÉNÉRAC
Tél. : 04 66 01 01 11 - E-mail : contact@homea.biz
www.homea-energies.fr



UN ÉTÉ FORMIDABLE À L'HÔTEL SUISSE SUNWAYS

CH-1938-CHAMPEX VALAIS-SUISSE

Randonnées accompagnées
Réductions importantes pour les enfants et ados
Mini-club et Junior-club gratuit

Tél : 00 41 27 783 11 22
hotel@sunways.ch • www.sunways.ch

REPORTAGE

La raison d'être de l'entreprise, un repère en période de crise

Repreneur il y a dix ans d'une entreprise familiale spécialisée dans la thermique, la plomberie et l'électricité, Thierry Burin des Roziers a décidé de déterminer la raison d'être de son entreprise, en y associant ses salariés. Un travail essentiel selon le président de la région EDC Poitou-Charentes-Limousin, pour impliquer ses équipes et partager ensemble les valeurs de cette PME.

Quand on demande à Thierry Burin des Roziers comment est née l'idée de travailler sur la raison d'être de son entreprise, il indique que tout est né d'un long cheminement, qui remonte à plus de six ans. « Binaud Thermique Électricité (BTE) a été créée en 1963, c'était une entreprise familiale, et je suis en quelque sorte la troisième génération, même si je n'ai aucun lien avec la famille Binaud. Après avoir repris la société en 2010, j'ai opéré un changement stratégique assez « violent » il y a six ans : nous avons décidé d'accepter uniquement des projets sur lesquels nous pouvions bien travailler, sans courir après le temps ou la réduction des coûts. Nous avons opté pour le qualitatif plutôt que le quantitatif. »

L'objectif, selon le dirigeant, est d'améliorer le bien-être des équipes sur le terrain, tout en construisant une relation de confiance avec les clients. « Mais avec cette stratégie, assez peu

courante dans le milieu, il est plus difficile de signer les commandes et notre chiffre d'affaires a baissé de 40 %. Il a fallu apprendre à dire non à certaines sollicitations, en expliquant à nos clients qu'en dessous d'un certain niveau de prix, on ne pouvait pas accepter de travailler. Cela a aussi créé des incompréhensions chez certains salariés, qui ne comprenaient pas ce choix... »

Traduire les aspirations communes

Après s'être lancé dans cette démarche volontariste, Thierry Burin des Roziers décide de mettre en place la RSE (Responsabilité sociale des entreprises) chez BTE : « Nous nous sommes engagés dans la démarche Lucie référentiel Iso 26 000. Mais après quelques années, j'ai décidé d'arrêter cette labellisation. Je trouvais que le plan d'actions proposé avait des inconvénients car il nécessitait de faire avancer tous les chantiers en même temps. J'avais peur de répartir mon énergie sur de multiples petits sujets. J'ai donc décidé



Pour Thierry Burin des Roziers, la raison d'être de l'entreprise est un repère utile, surtout en période de crise, afin de garder le cap. C'est aussi un bon outil de recrutement : « Je préfère embaucher quelqu'un de motivé par ce projet d'entreprise, même s'il n'a pas les compétences professionnelles pour les réaliser au début, plutôt qu'une personne aux gestes techniques parfaits mais qui ne partage pas nos valeurs. »





Efficacité économique, travail bien fait et maîtrise du temps sont les trois piliers de l'entreprise Binaud.

de reprendre notre liberté pour pouvoir travailler dans une logique d'utopie créative, afin de pouvoir vraiment se demander, collectivement, ce qui était important pour nous. » C'est à la suite de ces réflexions que l'entrepreneur décide de donner la priorité à la raison d'être. Début 2020, il s'attelle à la tâche et jette sur le papier une première version, avant de consulter les salariés, alors que les prémisses de la crise sanitaire se font sentir. *« J'ai alors décidé d'accélérer car, avec le confinement, nos esprits étaient, je pense, davantage ouverts au dialogue. De plus, la raison d'être de l'entreprise est un repère utile, surtout en période de crise, afin de garder le cap. »*

Impliquer les salariés

Pour impliquer ses salariés et que ces derniers se sentent libres de partager leur point de vue, Thierry Burin des Roziers fait appel à un ami rencontré aux EDC, Bruno Herbout, tout jeune retraité au parcours diversifié : *« J'ai commencé dans la marine marchande avant de travailler dans l'assainissement et la valorisation des déchets puis l'équarrissage ; avant de tenter l'aventure entrepreneuriale en reprenant une pâtisserie industrielle... »* raconte l'intéressé. Des expériences diverses et variées qui lui ont appris à ouvrir les cœurs et délier les langues. *« J'ai reçu les 25 salariés en tête à tête, en leur garantissant*

la confidentialité et l'anonymat » poursuit-il. C'est aussi l'occasion de présenter la première version écrite par le dirigeant, qui s'inspire de la pensée sociale chrétienne, mais avec un vocabulaire différent, de manière que chacun garde son espace de liberté, notamment en ce qui concerne les convictions spirituelles.

Un travail de synthèse

« Certains étaient un peu étonnés mais pas surpris, car ils connaissaient déjà Thierry, note Bruno Herbout. Bien des mots de sa raison d'être traduisaient déjà ce qu'il vivait dans sa boîte ou qu'il essayait de déployer. D'autres ne voyaient pas forcément l'intérêt de prime abord, mais après avoir expliqué la démarche ils l'ont mieux compris... » La démarche est cependant bien accueillie par les employés. *« Faire appel à quelqu'un de neutre était important, car certains ouvriers n'osaient pas parler au patron, explique Guillaume Boullault, l'un des plombiers de l'entreprise. Ce qu'on a dit a été pris en compte dans la raison d'être de l'entreprise. »*

Une fois la synthèse remise par Bruno Herbout, Thierry Burin des Roziers reprend sa copie en y intégrant les fruits de la réflexion de ses salariés. Il leur présente ensuite la version finale de la raison d'être de BTE lors d'un séminaire : *« Elle met en avant notre logique de proximité, de recherche du bien commun et de développement durable, explique l'entrepreneur. Elle souligne aussi le travail collectif et complémentaire de chacun des salariés, dans le respect et l'épanouissement de chacun. »* La raison d'être de l'entreprise, définie il y a seulement quelques mois, porte déjà ses premiers fruits, de l'aveu même de Guillaume Boullault : *« On se sent plus écouté, et personnellement cette raison d'être m'a donné plus d'assurance. Je n'hésite plus à prendre des initiatives... »* ●

Gautier Demouveau



Binaud Thermique Électricité compte 22 salariés. L'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 2,5 millions l'an dernier.

© Gilbert Lemaire

REGARD D'UN CONSEILLER SPIRITUEL

Rendre une raison d'être



Le père Marc Fassier est conseiller spirituel de l'équipe EDC Roissy.

Quand Pierre exhorte les premiers disciples du Christ à rendre raison de leur espérance, il veut les aider à attester de la source de leurs actions. Dans l'esprit de Pierre, « rendre raison » correspond à l'idée de pouvoir exprimer ce qui motive la vie de l'être profond au cœur de la réalité et devant les autres. Pour le croyant, le témoignage de la foi correspond à cette capacité de rendre raison de ce qui motive ses choix de vie, qu'ils soient des choix personnels, familiaux, sociaux et économiques, des choix individuels ou collectifs. Il le fera en inscrivant à la racine de ces choix le désir de sanctifier dans son cœur « le Christ qui est Seigneur » (1P 3, 15a). Partir du Christ, donner corps au Christ, attester de sa présence par des choix accordés au projet du Royaume au cœur du réel. Comme le rappelle (Benoît XVI) dans *Caritas in Veritate*, « l'espérance encourage la raison et lui donne la force d'orienter la volonté » (n. 34).

Ainsi, comment ne pas commencer par se réjouir que la loi humaine vise à une attestation de soi devant la société. N'est-ce pas là la base d'une relation de confiance que de pouvoir dire les raisons et les motivations de ses actes en société ? Mais nous le savons, toute attestation de soi court toujours le risque du narcissisme de l'image plutôt que de la vérité de l'être. L'Évangile nous remet sans cesse devant l'exigence de « l'amour dans la vérité » et nous savons que c'est une tâche à accomplir et toujours à recommencer.

Que les entreprises soient incitées à rendre raison de leur finalité, nous ne pouvons y voir qu'une structure du bien économique qui tend vers le bien commun sous certaines conditions. Définir une raison d'être c'est bien plus que définir des valeurs. C'est avant tout donner du sens à l'activité de production, une finalité féconde pour l'entreprise, pour ses parties prenantes, mais aussi pour l'écosystème dans lequel elle s'inscrit. Définir une raison d'être c'est inscrire les forces humaines de l'entreprise à l'intérieur d'une dynamique qui engage chaque partie prenante ; c'est viser l'épanouissement personnel au sein d'une communauté de projets ; c'est accorder une culture d'entreprise au bien de la société et de l'environnement ; c'est concilier l'efficacité avec le sens.

L'entreprise est incitée par la loi à répondre aujourd'hui à cette question : « entreprise, que dis-tu de toi-même » ? Ceci nous rappelle qu'elle est un corps social en mouvement au sein de la société.

Que la réponse à cette question puisse favoriser le développement de communautés d'humanisation de l'homme et du monde. C'est là notre espérance ! ●



**Soyez toujours prêts à rendre raison de l'espérance qui est en vous »
(1P 3, 15b).**

PÈRE MARC FASSIER,
CONSEILLER SPIRITUEL DE L'ÉQUIPE EDC ROISSY
PARIS NORD, MAÎTRE DE CONFÉRENCES
À L'INSTITUT CATHOLIQUE DE PARIS



LA JOIE SE PARTAGE

Depuis 30 ans, RCF poursuit sa mission de radio chrétienne généraliste à l'écoute et au service du monde. Une radio qui s'adresse à tous, qui s'attache à mettre en valeur les initiatives positives et à donner la parole à ceux que l'on oublie trop souvent.

En choisissant d'attribuer tout ou partie de votre patrimoine à RCF, au moyen d'un legs, d'une assurance-vie ou d'une donation, vous soutenez la diffusion d'un message d'espérance et construisez l'avenir des radios RCF.

Donner à RCF, c'est transmettre la joie chrétienne aux générations futures.

Nous sommes à votre entière disposition pour vous accompagner dans votre réflexion. Vous pouvez demander notre document d'information à l'aide du coupon ci-dessous, ou prendre contact avec Yves Grenot, Président du Fonds de développement RCF, pour un échange personnalisé.

- Par mail : yves.grenot@rcf.fr
- Par tél. : 04 72 38 20 22
- Par courrier :
7 place Saint-Irénée
69321 Lyon Cedex 05

LA JOIE DE TRANSMETTRE



FM



MOBILE



INTERNET



PODCAST

rcf.fr

LEGS | DONATIONS | ASSURANCES-VIE

DEMANDE D'INFORMATION

MERCI DE M'ENVOYER, GRATUITEMENT ET EN TOUTE CONFIDENTIALITÉ, VOTRE DOCUMENT D'INFORMATION SUR LES LEGS, DONATIONS ET ASSURANCES-VIE.

A COMPLÉTER ET À RENVoyer À :
RCF - Yves Grenot
Président du Fonds de développement de RCF
7 place Saint-Irénée - 69321 Lyon Cedex 05

☐ M^{me} ☐ M^{lle} ☐ M. Nom :

Prénom :

Adresse :

Code postal : Ville :

E-mail :

☐ Je souhaite être contacté(e) par téléphone pour obtenir des informations plus personnalisées. Merci de m'appeler de préférence entre et au numéro suivant :



ALLER PLUS LOIN

Pour prolonger le dossier *La raison d'être de l'entreprise : slogan ou opportunité ?*, quelques propositions.



LE CAHIER DES EDC, LA RAISON D'ÊTRE DE L'ENTREPRISE AU SERVICE DU BIEN COMMUN

COMMISSION ÉCONOMIE ET FINANCE ÉTHIQUES DES EDC
2020

Avec ce cahier des EDC paru en 2020, les membres de la commission Économie et Finance éthiques ont souhaité apporter une réflexion chrétienne sur la notion de « raison d'être » de l'entreprise que la loi Pacte et le mouvement des sociétés à mission ont mis sur le devant de la scène.

Si la responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas chose nouvelle pour les chrétiens, la notion de « raison d'être » de l'entreprise leur ouvre une nouvelle occasion de s'interroger sur le sens à lui donner 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 pensée sociale chrétienne.

Dans la période difficile que traversent de nombreuses entreprises, cette notion de « raison d'être » rappelle aux entrepreneurs tentés de se replier sur leurs urgences et leurs chiffres qu'ils peuvent puiser de l'espérance dans le sens de leur travail.



LA RAISON D'ÊTRE, ADN DE L'ENTREPRISE

Jean-Dominique Sénard, co-auteur du rapport Notat-Sénard qui a inspiré la loi Pacte, s'exprime pour l'association Entreprise et Progrès sur la raison d'être de l'entreprise. « ADN » de l'entreprise, exprimant « *la substance de l'objet social de l'entreprise* », la raison d'être est un concept extraordinairement fort, explique-t-il. D'elle découlent les grandes orientations de performance économique et RSE. Et de ces grandes orientations, découle la stratégie de l'entreprise. Tout cela n'est pas sans conséquences sur l'engagement des collaborateurs et constitue un vecteur fondamental de la compétitivité des entreprises.



À LIRE



UN TEMPS POUR CHANGER VIENS, PARLONS, OSONS RÊVER...

PAPE FRANÇOIS

PRÉFACE DE MGR BENOÎT DE SINETY

FLAMMARION, DÉCEMBRE 2020

« *Il y a un temps pour tout* », nous disent les Écritures. Et dans la crise décisive que nous traversons, le pape François n'en doute pas un instant : c'est le temps de changer.

Né de sa propre expérience du confinement, ce dernier livre du pape est un vibrant appel à l'action.

Alors que le monde traverse une nuit d'épreuves, il s'agit plus que jamais d'y discerner une dynamique de conversion. Comment un changement se produit dans l'Histoire, comment nous l'embrassons ou lui résistons, comment Dieu vient à chaque instant rencontrer notre condition. « *Viens, parlons, osons rêver...* », ainsi le pape interpelle-t-il chacun, qu'il soit croyant ou non. Ce faisant, comme le dit Mgr Benoît de Sinety, il nous invite « *à rêver non pas de petits rêves personnels et autosuffisants, mais à rêver ensemble, à rêver grand* ».

LIBAN

Dépression économique, Coronavirus, explosion du port de Beyrouth... Depuis plus d'un an, le Liban est plongé dans une crise épouvantable. Pour assurer cette aide régulièrement et dans la durée, nous avons besoin de vous !

Faites un don maintenant


SOS
Chrétiens d'Orient

Faites un don en ligne ou envoyez votre chèque à

SOS Chrétiens d'Orient, 16 avenue Trudaine, 75009 PARIS

soschretiensdorient.fr • 01 83 92 16 53 • contact@soschretiensdorient.fr





La Fuite en Égypte orne l'un des quatre chapiteaux historiés du chœur de la cathédrale Saint-Lazare d'Autun. Sculpté au XII^e siècle, il se rapporte à l'enfance du Christ selon l'Évangile de Matthieu (Mt 2, 12). Sur fond de fleurs d'arum et de fruits, Joseph tient la bride de l'âne transportant le Christ et sa mère. D'une main, Marie maintient l'Enfant serré contre elle ; de l'autre, elle porte le globe symbolique sur lequel son fils pose la main.

© Jean-Pierre Gobillot/Place des Victoires in Autun, *La Grâce d'une cathédrale* - ed. Place des Victoires, 2020

PAROLES ET SOURCES



« **L** NE SUFFIT PAS DE ME DIRE : “SEIGNEUR, SEIGNEUR ! POUR ENTRER DANS LE ROYAUME DES CIEUX ; IL FAUT FAIRE LA VOLONTÉ DE MON PÈRE QUI EST AUX CIEUX. BEAUCOUP ME DIRONT EN CE JOUR-LÀ : “SEIGNEUR, SEIGNEUR ! N’EST-CE PAS EN TON NOM QUE NOUS AVONS PROPHÉTISÉ ? EN TON NOM QUE NOUS AVONS CHASSÉ LES DÉMONS ? EN TON NOM QUE NOUS AVONS FAIT DE NOMBREUX MIRACLES ? ALORS JE LEUR DÉCLARERAI : “JE NE VOUS AI JAMAIS CONNUS ; ÉCARTEZ-VOUS DE MOI, VOUS QUI COMMETTEZ L’INIQUITÉ ! « AINSI TOUT HOMME QUI ENTEND LES PAROLES QUE JE VIENS DE DIRE ET LES MET EN PRATIQUE PEUT ÊTRE COMPARÉ À UN HOMME AVISÉ QUI A BÂTI SA MAISON SUR LE ROC. LA PLUIE EST TOMBÉE, LES TORRENTS SONT VENUS, LES VENTS ONT SOUFLÉ ; ILS SE SONT PRÉCIPITÉS CONTRE CETTE MAISON ET ELLE NE S’EST PAS ÉCROULÉE, CAR SES FONDATIONS ÉTAIENT SUR LE ROC. ET TOUT HOMME QUI ENTEND LES PAROLES QUE JE VIENS DE DIRE ET NE LES MET PAS EN PRATIQUE PEUT ÊTRE COMPARÉ À UN HOMME INSENSÉ QUI A BÂTI SA MAISON SUR LE SABLE. LA PLUIE EST TOMBÉE, LES TORRENTS SONT VENUS, LES VENTS ONT SOUFLÉ ; ILS SONT VENUS BATTRE CETTE MAISON, ELLE S’EST ÉCROULÉE, ET GRANDE FUT SA RUINE. »

ÉVANGILE DE JÉSUS-CHRIST SELON SAINT MATHIEU 7,21 27. (TOB)