

Raison d'être, raison d'y être ¹



La raison d'être de l'entreprise, qui vient de faire irruption dans le débat public, est l'un des pivots de la loi Pacte. Est-ce à penser qu'autrefois l'entreprise n'avait aucune finalité ni singularité ? Nommer la raison d'être suffit-il à lui donner vie ? Et n'appelle-t-elle pas une raison d'y être ?

Deux articles du Code civil et du Code de commerce viennent d'être modifiés par le parlement afin que les entreprises puissent prendre en compte, dans leur stratégie, leur raison d'être ou finalité ². Il est également envisagé la création d'un statut d'« entreprise à mission » ³, offrant à ces dernières une protection face aux attaques d'actionnaires ou d'activistes hostiles à un usage autre qu'actionnarial de leurs profits ⁴. L'entreprise serait-elle entrée dans l'ère du sens quand, hier, elle semblait avoir pour unique horizon la rentabilité au service de la performance ⁵ ? Peter Drucker observait déjà en 1973 que « la plus importante raison de frustration et d'échecs dans les entreprises provient d'une réflexion insuffisante de la raison d'être de l'entreprise, de sa mission ». Pour autant, cela doit-il porter à croire que jadis, les entreprises n'avaient ni raison d'être ni sens du bien commun ? La longévité de bon

nombre d'entre elles témoigne de la présence de sens, sans lequel elles n'auraient de raison d'être ni de perdurer. L'histoire vient à bon escient nous rappeler que nos « pères » n'étaient

1 - Marque déposée.

2 - Dans le prolongement du rapport de Nicole Notat et Jean-Dominique Senard, « L'entreprise, objet d'intérêt collectif » (9 mars 2018), la loi Pacte modifie le Code civil (articles 1833 et 1835) et le Code de commerce (articles L. 225-35 et L. 225-64).

3 - Il existe différents types de statuts : en France la société à objet social étendu (SOSE), dans le cadre de la loi Hamon ou loi de l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014 ; aux États-Unis la benefit corporation (depuis 2010), la social purpose corporation (2012), la public benefit corporation (2014) ; au Royaume-Uni la mission-led company ; en Italie la società benefit (2016).

4 - Le droit des sociétés est un droit asymétrique, qui confère aux actionnaires un pouvoir discrétionnaire et demeure indifférent aux projets d'entreprise. La notion d'entreprise à mission permettrait de lever le verrou des responsabilités fiduciaires ou devoirs fiduciaires, qui peuvent conduire une entreprise à être condamnée par ses actionnaires si elle consacre trop de profits au bien-être de ses salariés ou à la défense de l'environnement.

5 - Selon Milton Friedman, « la responsabilité sociétale de l'entreprise est d'accroître ses profits », The New York Times Magazine, 13 Septembre 1970.

pas insensibles à leur mission sociale. Surtout, ils n'en faisaient pas étalage ni ne l'intégraient dans la conduite de leur affaire – et encore moins dans leur statut. Si l'on tient le paternalisme comme désuet – échange de la protection du « patron » contre l'obéissance, la docilité de l'ouvrier, – c'est oublier que les Menier, Peugeot, Michelin, Schneider, autant de familles d'industriels... exerçaient un rôle social important, quand ce n'est

pas d'innovateurs, de pionniers en matière de progrès social, pour leurs ouvriers et employés ⁶, accueillis dans des cités construites par leurs soins et soutenus par des aides sociales de leur initiative. Il est bon de rappeler que de nombreuses lois sociales ont eu pour origine des initiatives de chefs d'entreprise ⁷. Preuve qu'« entrepreneur humaniste » n'est pas un oxymore. Les entreprises incarnées – éponymes – se sentent-elles davantage responsables que les « anonymes » ? Seraient-elles d'essence philanthropique, humaniste ? Soulignons donc que la responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise (RSE) ne date pas d'aujourd'hui.

L'hapax

Mais il est vrai qu'une définition essentialiste de la raison d'être de l'entreprise a longtemps prévalu, formalisée par la publication en 1937 de l'article « *The nature of the firm* » par l'économiste Ronald Coase ⁸ dans la revue *Economica*. Il y expliquait que l'entreprise a été créée pour réduire les coûts, en temps et en argent, de transaction (recherche de compétences, de main d'œuvre...) plutôt que de faire appel au marché pour solliciter des prestations spécifiques. L'entreprise est donc le lieu qui regroupe des salariés pour produire avec des coûts moins élevés à divers maillons de la chaîne de valeur : production, marketing, finance, juridique, logistique, commercial...

Avançons une deuxième définition, existentialiste, qui vient enrichir la première d'un souffle humain sans lequel il n'est d'entreprise pérenne. Elle prend sa source dans l'étincelle créatrice du fondateur ou de la fondatrice, le moment où surgit

Il est bon de rappeler que de nombreuses lois sociales ont eu pour origine des initiatives de chefs d'entreprise.



l'idée, le concept révolutionnaire qui sépare le temps en un avant et un après, tel un hapax. Ainsi, il y a un avant et un après Henri Nestlé, Coco Chanel, Armand Peugeot, Édouard Leclerc, Steve Jobs, James Dyson, Marck Zuckerberg, Jeff Bezos... sans oublier Guillaume Guibault ou Emily Weiss, fondateurs parmi d'autres de nouvelles marques comme Le Slip français et Glossier, classées dans les *digital native vertical brands*... Leur

fulgurance fonde à jamais la singularité de leur entreprise, sa raison d'être, et le sillon qu'ils ont tracé est continuellement creusé par leurs successeurs – dont il revient d'entretenir le brasier, voire de ranimer la flamme –, qu'on nomme abusive-

ment parfois collaborateurs ⁹ quand ils ne sont que salariés ¹⁰ et dont on souhaiterait également qu'ils revêtent, si ce n'est l'habit, du moins la fonction d'ambassadeurs. Cette étincelle peut avoir pour origine une rébellion quand l'offre n'existe pas, une frustration quand elle est imparfaite, une ambition humanitaire, un engagement altruiste, une anticipation d'un nouveau marché, un patriotisme à la façon made in France, une vision éthique... « *Ça ne marchera jamais* », les prévient-on. C'est ici que la mission sociale vient s'inscrire dans

un deuxième cercle, plus large, celui de la société tout entière. Certains

se voient confier une mission, d'autres la créent, la provoquent, lui donnent un sens en s'y adonnant totalement. Si l'habit fait le moine, c'est la fonction qui crée l'organe. Tous ont la

même foi chevillée au corps qui résume ce

triptyque : lancer un défi au monde par leur vision, avec pour dessein de le transformer en contribuant au bien commun et pour destin de le prolonger. Il est autant de raisons d'être de l'entreprise et de vocations ¹¹ que d'entrepreneurs.

Un peu d'histoire...

« *Inventer un aliment complet, un aliment parfait* » pour sauver la vie des bébés sous-alimentés de l'Europe du XIX^e siècle. On ne parle pas encore de mission sociale quand, diplômé de pharmacie en 1839, Henri Nestlé ouvre un laboratoire de chimie, d'où sortira la Farine lactée Nestlé,



une farine pour nourrissons à base de lait de vache et de pain grillé. Destinée aux enfants âgés de quelques mois et non aux nourrissons, la farine lactée ne dépasse guère la clientèle locale... jusqu'en septembre 1867, quand elle est donnée à un bébé de 15 jours qui assimile mal le lait maternel et toute autre nourriture : il parvient, grâce à elle, à s'alimenter. Sur les boîtes de lait Nestlé, et toutes les autres marques du groupe, figure toujours le logo en forme de nid : *nest* signifie « nid » en allemand, et *nestle* « se blottir, se nicher » en anglais. L'entreprise continue aujourd'hui de tracer le sillon ouvert par le fondateur – et sa raison d'être demeure, comme l'atteste son slogan actuel : *Good food, good life*.

Au lendemain de la Première Guerre mondiale, Isaac

6 - Mentionnons l'expérience du familistère, débutée à Guise en 1853 par le fabricant de poêle Jean-Baptiste Godin pour accueillir ses ouvriers, et qui a pris fin faute de combattants en... 1968 !

7 - Citons par exemple les premières allocations familiales, initiées en 1916 par Émile Romanet, industriel de la métallurgie à Lyon, et les premières allocations maladie, mises en œuvre en 1922 par Émile Marcesche à Lorient ; tous deux étaient représentants d'un courant chrétien-social inspiré de l'encyclique *Rerum novarum* du pape Léon XIII. La loi du 11 mars 1932 rendra obligatoire l'adhésion des entreprises à une caisse de compensation. Citons également Émile-Justin Menier, créateur d'une maison de retraite à Noisiel en 1898 et instigateur d'indemnités versées en cas de maladie depuis 1867. Plus près de nous, Yves Gonnord, quatrième génération Fleury Michon, a créé en 1994 un congé parental « maison » rémunéré, à l'origine de l'amendement « Fleury Michon » inscrit dans le projet de loi sur la famille.

8 - Ronald Coase reçut le prix Nobel d'économie en 1991 pour l'ensemble de sa réflexion sur la théorie des coûts de transaction.

9 - Co-laborare ou travailler ensemble/co-proficere ou bénéficier du profit ensemble.

10 - La loi Pacte prévoit que pour les entreprises de plus de 1 000 salariés en France ou 5 000 salariés en France et à l'étranger, le nombre d'administrateurs salariés sera porté à deux dès lors que le conseil compte plus de huit administrateurs non-salariés (contre 12 aujourd'hui).

11 - Un fond de dotation dédié à la vocation humaine est en cours de construction : www.map-up.com.

12 - Il remplace le slogan créé en 2006 : Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre.

13 - Prononcés le 25 avril 2018 lors de l'assemblée générale de l'entreprise.

14 - Dans le droit fil du discours tenu par Antoine Riboud en 1972 au congrès du CNPF à Marseille, quand, alors PDG de BSN, il intimait le patronat de mettre un peu d'eau sociale dans son vin financier.

Carasso, négociant en huile d'olive en Espagne depuis 1916, s'inquiète de la santé des jeunes enfants. Ceux-ci souffrent d'affections intestinales en raison des mauvaises conditions d'hygiène et du climat chaud. Il entend parler par des amis médecins des bienfaits d'un produit dénommé « yoghourt », originaire des Balkans. S'inspirant des travaux menés au début du siècle par Elie Metchnikoff, alors directeur de l'institut Pasteur, sur les vertus curatives des ferments lactiques – dont celle de retarder le vieillissement –, Isaac Carasso se lance dans la fabrication industrielle du yaourt. Il enregistrera sa marque sous le nom de Danone, inspiré du surnom de son fils Daniel (*Danon* signifiant « petit Daniel » en catalan). La santé est désormais inscrite dans le sillon que l'entreprise Danone continue aujourd'hui de creuser, comme l'atteste son slogan : *One Planet. One Health*¹². Ne souhaite-t-elle pas, selon les propos de son président, Emmanuel Faber, « faire évoluer les pratiques alimentaires au bénéfice de la santé des consommateurs et de la planète »¹³. Et c'est en avant-gardiste sur le plan sociétal que sa filiale américaine, Danone North America, opte pour le statut de *public benefit corporation*, qui autorise l'entreprise à conjuguer performance économique et mission sociétale¹⁴.

On pourrait multiplier les exemples, comme avec Nivea, qui depuis l'invention de sa crème en 1911 par le docteur Oscar Tropolowitz – destinée au départ à soigner la peau des ouvriers abimée par les produits toxiques – a pour raison d'être le soin de la peau ; ou Michelin, qui a inscrit la mobilité dans sa singularité depuis que les frères André et Édouard Michelin ont inventé en 1893 le premier pneu de bicyclette boulonné sur la jante et démontable. La raison d'être de l'entreprise demeure, comme l'atteste le slogan forgé en 2014, « *Michelin offre à chacun les meilleures façons d'avancer* », chacun étant ici aussi bien le consommateur que le salarié promis à l'avancement en interne...

La contribution sociétale qui, tout comme la notion de



Le docteur Oscar Tropolowitz, inventeur de la crème Nivea en 1911

bien commun, n'est écrite alors dans aucun texte de loi, anime également les coopératives et mutuelles. Ne furent-elles pas avant-gardistes en intégrant, dès le début du XX^e siècle, l'utilité sociale dans le rôle de l'entreprise ? On en parlait déjà comme d'une troisième voie après celle du capitalisme et du socialisme. Il en est ainsi des mutuelles, un statut qui apparaît au début du XX^e siècle. La MAIF, aujourd'hui affirmée comme « assureur militant », l'est en fait depuis sa fondation en 1934, comme l'atteste le propos d'un de ses fondateurs, Edmond Proust, hostile aux « trusts financiers » et aux assureurs privés, qui selon lui volaient les instituteurs avec des tarifs exorbitants : « *C'est pour mener, sur le front social, avec nos modestes moyens, la lutte contre le monstre capitaliste, que nous avons fondé la MAAIF... Nous affirmons que notre volonté d'émancipation, la netteté de nos tendances anti-capitalistes, et le caractère révolutionnaire de notre initiative, basée sur l'esprit solidariste des camarades pensant comme nous, furent les causes déterminantes de notre succès* »¹⁵. Autre exemple : on doit la création, en 1818, de la Caisse d'épargne à deux visionnaires de la philanthropie, Delessert et La Rochefoucauld-Liancourt. Ils la destinent aux travailleurs modestes, comblant un vide dans un paysage bancaire français alors réservé aux élites en développant l'épargne populaire grâce à un produit nouveau, le livret d'épargne. Ils veulent aussi éduquer ces travailleurs modestes à faire des économies et à constituer un patrimoine, pour lutter contre le paupérisme et éviter la misère en cas de coup dur. Deux cents ans plus tard, la raison d'être originelle de la Caisse d'épargne se lit-elle toujours dans son slogan Vous être utile ? Les fondateurs de ces différentes marques renieraient-ils les slogans d'aujourd'hui ? Quand une entreprise disparaît pour, telle la Camif, renaître, doit-elle faire table rase de son passé ? Quel nouveau langage propriétaire, traduction de sa raison d'être, doit-elle forger ?

Développement inclusif

Cette raison d'être ne se serait-elle pas diluée dans certaines entreprises, à force de cession, regroupement, concentration, mondialisation, sans compter la disparition du fondateur ? La désincarnation de la marque dans bon nombre d'entreprises, particulièrement les grands groupes, n'est-elle pas une des causes de la perte de sens ? À qui alors revient-il de définir la raison d'être, ou *corporate purpose* ? Est-elle d'essence monarchique ou démocratique ? Faut-il associer les salariés, et lesquels,



jusqu'à quel niveau hiérarchique ? Ainsi que les agences de publicité, de communication, les consultants, et toutes les parties prenantes ? Les Nestlé, Danone, MAIF... ont-ils, aujourd'hui, la même raison d'être que celle inscrite dans les mentalités par leur fondateur plutôt que dans des textes de loi ? Celle-ci peut s'enrichir dans le temps de nouvelles missions légitimées par les enjeux actuels, mais toujours en demeurant dans le même sillon. Les modalités évoluent, mais la finalité originelle des entreprises demeure. Pour preuve la mutation d'IBM, qui, en 2005, cède l'activité machine pour celle de l'immatériel. Le groupe a-t-il pour autant abandonné sa raison d'être originelle, celle de traiter l'information, impulsée par Thomas Watson en 1914, et sa devise *Think* (réfléchissez) ? Non, puisque qu'il la traite de façon moderne avec l'intelligence artificielle sous le slogan *Mettons l'intelligence en œuvre*. Mais prenons garde aux sorties de route : Kodak, l'inventeur du numérique, n'a pas compris la révolution induite par ce dernier – par exemple la possibilité d'effectuer prise de vue et visionnage des images sur un seul et même appareil, le smartphone – et, demeurant lié à l'argentique et aux tirages papier, a oublié sa raison d'être : le nomadisme. Nokia, l'inventeur du portable laissa Apple s'intéresser au contenu.

La raison d'être de l'entreprise ne se décide pas par décret, non plus que sa mission. Une chose est de la définir, une autre de la déployer. Elle est déterminée, on l'a écrit, par la vocation de son fondateur, et se concrétise dans une mission transmise à ses successeurs. Sa force réside dans sa plasticité, sa faculté d'entrer en résonance avec les temps d'aujourd'hui et de demain, et d'être incarnée à tous les niveaux et fonctions de l'entreprise. Il n'est d'ailleurs de raison d'être de l'entreprise sans raison d'y être des salariés, sans l'adhésion et la motivation desquels il n'est de raison de croire, d'agir, de s'engager et d'être fidèle, ni de pérennité

possible, fondée sur un terreau fertile et fécond. C'est la vocation de chacun d'entre eux et le sens qu'ils donnent, non pas tant à leur emploi qu'à leur projet, qui permettent un alignement de leur raison d'être avec celle de l'entreprise¹⁶. Leur vocation doit entrer en résonance avec la vocation de l'entreprise. Si une telle ambition était généralisée, c'en serait peut-être fini des *turn-over*, *burn out* ou épuisement, *brown out* ou manque de sens, et *bore out* ou ennui, car les salariés trouveraient ainsi, par leur implication et leur reconnaissance, raison de rester dans leur entreprise. La marque ne peut donner du sens si celui qui la crée, y participe ou la co-produit, n'en conçoit pas dans son travail, ni ne s'y reconnaît par son empreinte. Les raisons d'être *de* et *dans* l'entreprise sont indissociables, comme l'attestent les vœux formulés par les millennials¹⁷, davantage en faveur des start-ups que des grands groupes. Il revient à ces derniers de prendre en compte leurs demandes d'autonomie, de sens et d'éthique.

Quel vivre ensemble ?

Danone, encore, ne s'y est pas trompé, qui vient de mettre fin au mode de décision pyramidal en associant plus étroitement les 100 000 salariés du groupe à la gouvernance participative à long terme de l'entreprise, selon un principe qui s'inspire des coopératives : une personne, une voix, une action¹⁸. Vive le développement « inclusif ». Mais prenons garde à la parole performative qui irrigue souvent le discours *corporate*, selon laquelle *dire* serait *faire*. Mettre l'humain au centre n'a aucun sens si l'empathie ou la bienveillance n'irriguent pas le vivre ensemble dans l'entreprise. La RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise) ainsi que la RSM (responsabilité sociétale de la marque) n'ont de légitimité ni de pérennité sans la RSH, responsabilité sociétale des hommes. Pierre Veltz prévient que la réussite sourira aux « entreprises qui auront la capacité d'être en phase avec les attentes profondes de chacun »¹⁹... de leurs membres. L'entreprise, un des possibles creusets de vocations et donc de raisons d'y être – hormis la nécessité de « gagner sa vie » – par sa raison d'être ? ■

15 - Guide de la MAAIF 1937. À l'époque, la MAAIF avait deux « a » : Mutuelle assurance automobile des instituteurs de France.

16 - Cf. La Revue des marques n° 100 : « L'Homme créateur de sens par la marque ».

17 - Concept opératoire ou fumeux ? Cf. Millennial, burn out de Vincent Cocquebert, éditions Arkhê, 2019.

18 - « Il est temps pour chacun chez Danone de devenir co-actionnaire de l'entreprise... Dès la fin de l'année 2018, chacun des 100 000 salariés de Danone sera invité à s'engager activement et à inventer l'avenir en contribuant à la construction de la feuille de route des objectifs Danone 2030 », déclara Emmanuel Faber lors de l'assemblée générale de l'entreprise, le 25 avril.

19 - Révolution humaine ? Un nouveau rôle pour les hommes et les femmes de l'industrie du futur, livre blanc de l'Agora industrie 2018 ; La société hyper-industrielle - Le nouveau capitalisme productif, Seuil, 2017.