

Expliciter la raison d'être de l'entreprise : comment et pourquoi ?

QU'EN DIT-ON ?

“ C'est le boulot du service juridique ou de la communication !”

“ La raison d'être, c'est pas des mots, ça se vit.”

“ Encore du temps à perdre dans du blabla.”

“ La raison d'être de l'entreprise, c'est l'affaire du patron.”



L'ÉDITO

L'explicitation de la raison d'être de l'entreprise correspond à un besoin tout particulièrement actuel. Face à cette nouveauté, on peut cependant être freiné dans cette démarche, car démunis dans la manière de s'y prendre ou sceptiques quant à ses résultats. En effet, il n'est pas toujours facile de trouver le sens de ce travail d'explicitation et de savoir avec qui il faut la mener. Quelles méthodes pour quels fruits ?

LE CONSEIL SCIENTIFIQUE

P ourquoi expliciter sa raison d'être est une plus-value pour l'entreprise ?

INTENTION ET FINALITÉ

L'entreprise qui se lance dans la réflexion sur sa raison d'être doit le faire sérieusement, si elle veut que cela porte du fruit. Elle doit en particulier être bien consciente qu'il ne s'agit pas pour elle de fabriquer artificiellement sa raison d'être, mais de la formuler à partir de sa réalité, sans la réduire à des éléments de langage.

Se poser la question de la raison d'être de l'entreprise revient en premier lieu à approfondir le « pourquoi » de l'entreprise, notamment l'intention qui a porté sa création et, en tous cas, ce qui la maintient aujourd'hui dans le fait d'exister. En second lieu, il s'agit de faire émerger le « pour quoi » de l'entreprise, à savoir sa finalité, ce qu'elle vise.

Définir la raison d'être de l'entreprise ne se décide pas simplement dans un comité de direction lors d'une séance de travail. Car moins qu'une définition à proposer, c'est un héritage à identifier, un ADN à découvrir, un projet à expliciter. Cela nécessite une démarche collaborative et participative, patiente et méthodique.

« L'entreprise qui se lance dans la réflexion sur sa raison d'être doit le faire sérieusement, si elle veut que cela porte du fruit. »

S'APPROPRIER LE PROJET FONDATEUR ET LES RÉALISATIONS PASSÉES

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 l'acte essentiel de création. Ce projet peut correspondre à une ambition créatrice ou s'inscrire dans la continuité d'un processus de création de valeur partagée. Mais c'est toujours le résultat d'un engagement non neutre, structurant, qui a permis et permet d'attirer les actionnaires, les collaborateurs, les clients, les fournisseurs, etc. Un acte qui nécessite une énergie toute particulière, non commune, une prise de risque : un entrepreneur.

Pour pérenniser ce projet, même s'il dépasse parfois l'intention subjective de son fondateur, il est souvent fécond de rappeler ce pour quoi l'entreprise a été créée. Ce travail de mémoire peut être particulièrement riche en enseignements. Bien souvent, à vouloir trop s'écarter du projet fondateur et surtout de l'expérience vécue en commun, on risque

une fracture sociale interne, délicate à réduire, tant les collaborateurs peuvent être porteurs, parfois sans en avoir pleinement conscience, des valeurs initiales et déclinées depuis lors. L'inconscient collectif propage, beaucoup plus fortement que l'on croit dans la culture et dans la vie au quotidien d'une entreprise, les gènes de sa naissance et les leçons de son histoire et de son développement. S'interroger sur le projet fondateur et sur l'expérience de l'histoire permet en général de mieux comprendre la véritable raison d'être de l'entreprise.

Si l'entreprise change de propriétaire ou de dirigeant, ces derniers doivent avoir conscience qu'ils reçoivent un héritage sans doute plus important qu'ils ne l'imaginent. L'histoire et la culture de l'entreprise vont s'imposer à eux tôt ou tard. S'ils ne font pas ce travail d'appropriation, s'ils ne prennent pas en compte ces fondements portés par le corps social de l'entreprise, ils risquent de générer un écart difficile à piloter

sur la durée et de détruire un potentiel ou un savoir-faire. Cela ne veut pas dire qu'ils en sont prisonniers, mais toute évolution devra intégrer ces facteurs pour les traiter à leur juste valeur et en faire un tremplin pour le développement renouvelé de l'entreprise. Tout en présentant une stabilité certaine, la raison d'être de l'entreprise ne peut pas être traitée de manière fixiste.

S'APPUYER SUR LA CULTURE DE L'ENTREPRISE OBSERVÉE AU FIL DU TEMPS

Quand l'entreprise est ancienne, il faut prendre un temps pour faire l'inventaire, d'abord auprès des personnels, de ce qui fait la culture de l'entreprise dans sa vie quotidienne. Les rites sont intéressants à relever et 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 peut se développer au fil du temps et au gré des organisations.

Le projet fondateur et la culture de l'entreprise sont des marqueurs forts de son ancrage sur un 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 leur emploi, d'un avoir. Mais invariablement, ils expriment aussi un sentiment d'abandon et de trahison vis-à-vis d'une entreprise qui a été d'une certaine manière leur maison, qui a donné sens à leur vie sur ce territoire. N'y a-t-il pas là une part de la raison d'être de l'entreprise qui peut manquer ? Toucher à la raison d'être, c'est toucher à ce que l'on est. C'est plus profond que de toucher à ce que l'on a. On le voit d'autant mieux que le souvenir de la raison d'être peut continuer à habiter ceux qui en ont vécu, comme dans le cas des anciens mineurs de fond.

Quand on retrouve le projet fondateur ainsi que l'évolution et la culture de l'entreprise à travers ses pratiques durables et reconnaissables, on peut alors plus aisément identifier 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 collaborateurs. Ils seront alors en phase avec ces valeurs et pourront même les exprimer avec conviction vis-à-vis de toutes les autres parties prenantes.

UN DISCERNEMENT COLLECTIF

Ces thèmes sont à travailler avec le plus grand nombre possible de collaborateurs. Autant que possible pas uniquement avec les cadres, mais avec plusieurs groupes représentatifs de l'entreprise, et en mélangeant des jeunes et des moins jeunes. Les nouveaux sont souvent de fins observateurs, capables de pointer des habitudes particulières que les anciens ne perçoivent plus et qui pourtant en disent long sur la culture de l'entreprise. On peut même faire appel aux retraités, leur faire raconter l'histoire de leur entreprise par les anecdotes qui émaillent son histoire. La raison d'être de l'entreprise pourra alors s'appuyer sur un socle d'expériences solide, non contestable et pouvant être explicité et assumé envers les tiers, exprimant ainsi un discernement collectif. On peut aussi tirer grand profit de l'écoute des parties prenantes extérieures à l'entreprise.

« La raison d'être rend l'entreprise attractive à la fois pour les nouvelles générations et pour les autres entreprises. »

LA RAISON D'ÊTRE VÉCUE AU QUOTIDIEN

Une fois cette étape franchie qui donne une première définition de la raison d'être de l'entreprise, il faut s'attacher à pouvoir en décliner les conséquences dans le quotidien des collaborateurs. Car une raison d'être ne peut se vivre que si elle est reconnaissable dans le cadre du travail de chacun. Il faut pouvoir en retrouver l'expression dans le cœur des métiers pratiqués dans l'entreprise. Ce n'est que par le côtoiement fréquent, parfaitement identifié et adopté par les collaborateurs qui y reconnaîtront leurs gestes professionnels du quotidien, que la raison d'être sera effectivement

vécue en interne et perçue enfin à l'extérieur. Considérer les procédures, les décisions, les actes managériaux, les créations de nouveaux produits au regard de cette définition est le seul moyen de s'assurer que cette raison d'être ne sonnera pas faux en interne et pourra vraiment s'imposer en externe.

LES FRUITS DE LA RAISON D'ÊTRE

Pour l'entreprise, l'enjeu est de taille, car il est indéniable qu'elle est appelée de plus en plus à jouer un rôle qui dépasse ce sur quoi elle est habituellement attendue. La raison d'être bien comprise sera toujours plus examinée par les nouvelles générations au point d'en faire un critère de choix de l'entreprise dans laquelle il vaut la peine d'investir son temps et ses compétences. De ce point de vue-là, a-t-on pu dire, la raison d'être devient une raison d'en être. Cela pourra aussi être vrai à l'avenir entre entreprises, dans la sélection de celles avec lesquelles créer et entretenir des relations et partenariats. Dès lors, la raison d'être, pour autant qu'elle corresponde réellement à ce qu'elle déclare, peut avoir un véritable impact. Elle rend l'entreprise attractive à la fois pour les nouvelles générations et pour les autres entreprises. Elle est à même de créer ou de renforcer la confiance entre l'entreprise et l'ensemble de ses parties prenantes. La raison d'être contribue à améliorer l'entreprise, le travail des collaborateurs, et, plus largement, la vie économique en la tournant vers une finalité plus juste et plus durable. ●

À RETROUVER SUR WWW.PROPERSONA.FR

En bref

QUELLES MÉTHODES POUR QUELS FRUITS ?

La réflexion sur la raison d'être de l'entreprise doit être conduite de façon à approfondir collectivement le « pourquoi » de l'entreprise, à savoir l'intention à l'origine de sa création et ce qui la fait exister aujourd'hui. Elle permet aussi de faire émerger le « pour quoi » de l'entreprise, à savoir sa finalité, ce qu'elle vise. La raison d'être contribue ainsi à améliorer l'entreprise, le travail des collaborateurs, et, plus largement, la vie économique en la tournant vers une finalité plus juste et plus durable. Elle est un puissant vecteur de confiance.

À RETROUVER SUR WWW.PROPERSONA.FR



La citation

Chaque entreprise constitue un important réseau de relations et, à sa manière, elle représente un véritable corps social intermédiaire avec sa culture propre et ses pratiques. Celles-ci, tout en déterminant l'organisation interne de l'entreprise, affectent également le tissu social au sein duquel elle opère. »

**CONGRÉGATION POUR LE DOCTRINE DE LA FOI ET DICASTÈRE
POUR LE SERVICE DU DÉVELOPPEMENT HUMAIN INTÉGRAL,
« OECONOMICA ET PECUNIARIAE QUAESTIONES », N° 23.**

Pour aller plus loin

ENTREPRENEURS ET DIRIGEANTS CHRÉTIENS

Raison d'être de l'entreprise,
Cahiers des EDC, 16 juillet 2020.

NICOLE NOTAT, JEAN-DOMINIQUE SENARD,

*L'entreprise, objet d'intérêt
collectif,* rapport du 9 mars 2018.

CONSEIL PONTIFICAL JUSTICE ET PAIX,

*La vocation du dirigeant
d'entreprise. Une réflexion,* 2014.