



« Définir la raison d'être de l'entreprise, un nouvel exercice stratégique »



Le projet de loi Pacte est en lecture à l'Assemblée nationale. Godong/robertharding / Photononstop

Tribune . En incitant les entreprises à se doter d'une « raison d'être » – pour celles qui le souhaitent –, la loi Pacte (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) ouvre un espace original de partage d'enjeux stratégiques – dire où on va, comment on doit agir, et pour qui on travaille – au sein de l'organisation, et même à ses parties prenantes. L'exercice était réservé jusqu'ici à « l'aristocratie » de l'entreprise, à ses cadres « éclairés », voire réservé au monarque fondateur.

L'inspirateur du concept, Jean-Dominique Senard (alors patron de Michelin, aujourd'hui de Renault), interpelle ses pairs lors de la publication de son rapport (« L'entreprise, objet d'intérêt collectif », voir lien PDF) en leur demandant s'ils osent souvent avouer que leur seul objectif est de « *gagner du pognon* ». Et de les défier en les invitant à exprimer leur contribution à la société, à dire ouvertement quelle est leur mission et son rapport à l'intérêt collectif, à énoncer la manière de faire, c'est-à-dire les valeurs mais aussi la ligne de partage de la valeur.

Le Cercle des entreprises à raison d'être s'est constitué le 14 mars autour de praticiens de la responsabilité d'entreprise, d'associations comme **Entreprise et progrès** et le Centre des jeunes dirigeants (CJD), qui

[Visualiser l'article](#)

prônent depuis longtemps une vocation sociétale affirmée – le fameux « double projet » d'Antoine Riboud – pour aider à formaliser une méthode d'élaboration et de suivi appropriée de la raison d'être, qui soit tout sauf un exercice de communication. On dispose déjà d'expertises qui ont fait leur preuve à travers des pionniers comme Schneider Electric, qui a mis l'efficacité énergétique en tête de sa stratégie, comme Carrefour, qui se donne « *la transition alimentaire* » comme objectif, ou comme Veolia, qui a décidé que « *la gestion de la ressource renouvelable* » était son champ d'expansion universelle.

Troisième étape politique

Leur point commun est de partir, première étape, d'une « vision » capable de satisfaire toutes les parties prenantes, comme la mobilité durable chez Michelin qui la destine à ses clients, à ses salariés et aux acteurs publics.

La vision étant proposée, la deuxième étape est de l'explicitier de façon concrète, sur les trois volets qui la structurent – celui des valeurs, celui des bénéficiaires et celui des modes de suivi. C'est un exercice technique qui doit produire du sens au travers de sa confrontation avec de nombreux partenaires de l'entreprise, comme des échantillons de salariés, de fournisseurs, de partenaires sociaux et sociétaux, dans des séances ouvertes, créatives, qui forcent la direction à écouter ceux sans lesquels l'entreprise ne délivrera ni résultat, ni performance.

La troisième étape est la plus politique : c'est le temps de l'arbitrage formel et volontariste par le dirigeant, appuyé par un groupe de travail compétent ; il s'agit de traduire les attentes en peu de lignes, d'engager le conseil d'administration mais aussi le comité de direction, afin de pouvoir assumer devant l'assemblée générale la stratégie sociétale de long terme qui va « *hybrider le modèle économique* », pour reprendre la formule proposée dans la dernière livraison de la « Harvard Business Review », qui voit dans cette explicitation de l'objectif sociétal le modèle gagnant des années à venir.

Les signataires : Patrick d'Humières (Académie durable), **Agnès Rambaud** (Des enjeux et des hommes), **Martin Richer** (Management RSE), **Gilles Vermot Desroches** (Schneider Electric) et **Pierre Victoria** (Veolia) sont les fondateurs du Cercle des entreprises à raison d'être, soutenu par [Entreprise](#) et [progrès](#) et le Centre des jeunes dirigeants.