

La crise sanitaire a encouragé les entreprises à s'interroger sur leur utilité sociale et leur raison d'être. Parmi celles qui s'en sont déjà dotées, beaucoup font référence aux objectifs du développement durable définis par l'ONU, mais la contribution à la santé publique est surtout présente chez les laboratoires pharmaceutiques ou dans l'alimentaire. Si le passage à la société à mission, telle que définie par la loi Pacte, est encore peu développé, les fondamentaux devraient évoluer.

MARTIN RICHER, DIRIGEANT DE MANAGEMENT & RSE

## « LA CRISE SANITAIRE ACCÉLÈRE LA TRANSITION DE LA RAISON D'AVOIR À LA RAISON D'ÊTRE »



### PARCOURS

Martin Richer est fondateur et dirigeant de Management & RSE ([www.management-rse.com](http://www.management-rse.com)), un cabinet de conseil spécialisé dans l'intégration de la responsabilité sociétale et environnementale dans la stratégie des entreprises. Diplômé d'HEC, il a notamment été directeur du marketing d'Oracle Europe, vice-président Europe de BroadVision et directeur général d'un grand cabinet de conseil. Il est aussi responsable du pôle « Entreprises, Travail, Emploi » de la fondation Terra Nova et enseignant au sein du master Ressources humaines et responsabilité sociale de l'IAE de Paris 1 Sorbonne. Il s'est fortement impliqué dans la préparation de la récente loi Pacte et a créé une méthodologie permettant d'aider les entreprises à formuler et à déployer leur raison d'être. ♦

### La crise liée au Covid-19 donne-t-elle l'occasion aux entreprises d'exprimer leur raison d'être ?

Je ne connais pas d'exemple d'entreprise qui ait radicalement changé pour devenir une entreprise à mission dans le cadre de cette crise sanitaire. Dans un article paru dans la Harvard Business Review qui a fait du bruit aux États-Unis, Hubert Joly, un entrepreneur français qui a fait sa carrière outre-Atlantique et vient de quitter la présidence de Best Buy, estime qu'on est entrés dans une économie dirigée par la raison d'être. Mais il n'a pu donner beaucoup d'exemples précis, hormis le laboratoire pharmaceutique Johnson and Johnson, qui a reconverti une partie de son outil de production pour fabriquer des respirateurs, des masques et du gel. C'est une entreprise qui s'est dotée d'une raison d'être depuis 1943, orientée vers le bien pour les patients, les aidants et le personnel soignant. Et la fidélité à cette raison d'être l'a fait changer de métier car, à l'origine, ce laboratoire ne fabriquait que des médicaments, mais il s'est lancé dans les équipements médicaux et l'électronique médicale. Deuxième exemple, celui de Zoom, le spécialiste des vidéoconférences. Sa raison d'être est très axée sur la mise en contact, le lien entre les gens par le numérique. La société a bâti un programme pour donner aux écoles américaines l'accès gratuit à son outil pour l'enseignement à distance. C'est là aussi une façon concrète de s'approprier un enjeu collectif et d'apporter sa contribution. Et le troisième exemple cité par Hubert Joly est celui de LVMH, qui a reconverti une partie de ses usines de

parfum et cosmétiques pour fabriquer en France (Oise, Loiret) du gel hydroalcoolique. LVMH, qui s'apprête à se doter d'une raison d'être par voie statutaire lors de sa prochaine assemblée, est une entreprise qui essaie de contribuer du mieux possible avec son outil de travail et avec ses compétences.

### Quelles sont les caractéristiques des entreprises les plus actives sur le « front » de la crise sanitaire ?

Plusieurs critères entrent en jeu. D'abord, les moyens mobilisables. Ce sont les entreprises qui en ont les moyens qui ont pris ce genre d'initiatives et celles qui y ont vu une opportunité comme les constructeurs automobiles qui sont dans un creux de cycle. C'est également le cas des entreprises qui ont besoin de retrouver du sens. La crise sanitaire a montré qu'il existe deux sortes d'entreprises, celles qui sont évidemment utiles, comme La Poste ou EDF, qui poursuivent leur activité pendant la crise, et d'autres qui le sont moins. C'est le cas de LVMH. Personne ne va mourir en cas de rupture de parfums ou de sacs de luxe. C'est l'occasion pour ces entreprises-là de s'approprier du sens et de montrer qu'elles peuvent être utiles pour répondre à des besoins essentiels comme la santé. On a observé le même phénomène en Chine avec Alibaba, l'Amazon chinois, et JD Com, une grande entreprise d'électronique. Toutes les deux ont proposé gratuitement sur Internet des kits pour permettre aux TPE, y compris aux petits commerces du coin de la rue, de vendre en ligne, dans une sorte d'économie de guerre, d'autosuffisance.

### Est-ce que cette crise va avoir un impact auprès des entreprises pour accélérer la définition d'une raison d'être ou revisiter la raison d'être existante ?

La raison d'être, c'est la contribution que l'entreprise veut apporter aux enjeux qui l'entourent. Souvent, elle fait référence aux dix-sept objectifs du développement durable (ODD) définis par l'ONU. L'ODD n° 3 concerne la santé et le bien-être. Mais très peu d'entreprises y font référence autrement que pour la santé physique et mentale de leurs salariés. La contribution à la santé publique se retrouve principalement chez les laboratoires pharmaceutiques ou dans l'alimentaire. La raison d'être de Danone est d'« apporter la santé au plus grand nombre » en phase avec son slogan « One planet, one health ». Danone a lancé un certain nombre d'initiatives liées au Covid-19. Autre exemple, Sanofi a une raison d'être très générale, « prévenir les maladies et contribuer à soigner et à guérir le plus grand nombre de patients ». Ils ont donné de la chair à cette raison d'être à l'occasion de cette crise. Sur son site, Sanofi a créé une page « notre réponse au Covid-19 », qui détaille toutes ses initiatives. Par exemple, devenir le producteur européen n° 1 de principes actifs pour les tests puisqu'on a constaté que 90 % des réactifs sont produits hors de l'Union européenne. Certaines raisons d'être incitent les entreprises à prendre plus d'initiatives que ce qu'elles auraient fait. Mais même une crise d'une telle ampleur reste un épiphénomène à l'aune d'une raison d'être élaborée pour quinze ans et censée donner la boussole, la direction de l'activité, indépendamment de la conjoncture. Est-ce



que davantage d'entreprises tiendront compte des impératifs de santé pour définir leur raison d'être ? Je le pense. Cette crise fait éclater au grand jour la fragilité de nos économies et de nos écosystèmes. En revanche, la crise sanitaire va jouer un rôle majeur dans la phase de déploiement des raisons d'être. Une entreprise qui aura manifesté de bonnes intentions vis-à-vis de la planète mais qui n'aura pas fait le nécessaire pour préserver la santé de ses collaborateurs, de ses clients ou de ses parties prenantes va prêter le flanc à la critique.

### Est-ce que cette crise sanitaire peut favoriser le passage à une entreprise à mission ?

Les entreprises à mission sont un peu encalminées par le législateur. Les cinq conditions exigées par la loi Pacte pour devenir une société à mission sont tellement contraignantes que peu de grandes entreprises s'y engagent. Six entreprises du SBF 120 seulement ont décidé cette année d'inscrire leur raison d'être dans leurs statuts à l'occasion de leur assemblée générale, ce qui ne constitue que la première étape dans le passage à la société à mission. Lors des assemblées générales reportées après la fin de la période de confinement, il y aura certainement une forte demande des actionnaires auprès des entreprises sur leur stratégie, leur façon de faire et accessoirement sur leur raison d'être...

### Cette crise va aussi influencer sur la distribution de dividendes et la rémunération des dirigeants...

L'AFEP vient d'enjoindre à ses adhérents de bloquer les dividendes s'ils ont fait appel aux prêts d'État et de réduire de 20 % les dividendes et de 25 % les rémunérations globales des dirigeants pour celles qui ont recouru au chômage partiel. L'association qui regroupe les 110 plus grandes entreprises privées ne fait en partie qu'anticiper les prochaines exigences légales mais son initiative montre que, cette fois, le message a été reçu.

### Tout reviendra-t-il comme avant ?

Les fondamentaux vont changer. D'abord, il y a une forte pression de l'exécutif. Dans ses deux allocutions télévisées, le président de la République a fait référence au jour d'après. On est un peu dans la même situation qu'en octobre 2017, quand Emmanuel Macron avait estimé dans une interview qu'il fallait « réformer la philosophie de ce qu'est l'entreprise ». Deux mois plus tard, il posait les bases de ce qui deviendra la loi Pacte. Par ailleurs, je vois des entreprises qui réfléchissent beaucoup à la notion d'utilité sociale. Une notion qui a été mise en avant à l'occasion de la raison d'être. Dans la dernière enquête du cabinet Terre de Siègne sur les entreprises les plus utiles, les trois premières sont la Poste, EDF et la SNCF. Cette notion d'utilité interpelle les dirigeants et Bernard Arnault l'a dit quand il a annoncé ses initiatives sur le Covid-19. LVMH veut montrer qu'il apporte une utilité au quotidien. Toutes ces entreprises-là, qui sont désormais à portée de tweets, ont besoin de créer une légitimité et de montrer qu'elles sont là pour de bonnes raisons. La crise sanitaire accélère la transition de leur raison d'avoir à leur raison d'être. ♦ PROPOS RECUEILLIS PAR JEAN-PAUL COULANGE