En quoi la raison d'être concerne-t-elle les DRH ?

La raison d'être d'une entreprise (et plus largement d'une organisation) est la tentative de capter dans un texte engageant ce qui en constitue l'essence même et devrait l'emporter sur les considérations immédiates. Les DRH ont un rôle à jouer dans cette démarche, qui présente un intérêt manifeste pour le recrutement, mais qui constitue également un levier important en matière d'implication et de motivation des équipes en place. //

Arnaud Stimec
Professeur à Sciences Po Rennes, il est responsable du séminaire Entreprises et Organisations Durables (EOD). Ses travaux portent sur le dialogue dans les organisations (et notamment le dialogue social), la QVT et le rôle de la GRH dans les systèmes socio-techniques.

DR

Précédée en France par des travaux fondateurs[1] et par plusieurs rapports de dirigeants impliqués (de Nicole Notat et de Jean-Dominique Sénard, d'Antoine Frérot et de Daniel Hurstel etc.), la raison d'être est l'une des mesures de la récente loi Pacte du 22 mai 2019. Après de multiples hésitations, craintes et revirements, la raison d'être est actuellement une démarche facultative[2] consistant à inscrire dans les statuts un propos de nature à contrebalancer une logique strictement financière (telle que définie à l'article 1832 du CC, « en vue de partager le bénéfice »).

La loi n'oblige pas à avoir une raison d'être particulièrement engagée (voir, par exemple, la raison d'être d'Atos). Les entreprises peuvent toutefois choisir le statut d'entreprise à mission qui implique des engagements sociaux et environnementaux ainsi qu'un comité de suivi. À titre d'exemple, la Maif a annoncé avoir engagé la démarche correspondante. Si nous nous intéressons à la situation plus générique de la raison d'être, le premier enjeu est de pouvoir contrebalancer une logique strictement financière. Le mouvement est né aux États-Unis face au risque que des dirigeants engagés soient attaqués par des actionnaires leur reprochant un engagement social, sociétal ou environnemental contraire à leurs intérêts. Il existe déjà différentes possibilités en la matière : commandite par action (Michelin), fondation avec démembrement des droits (Bosch), entreprises mutualistes ou coopératives… Mais ces options peuvent apparaître très atypiques, radicales et difficiles à généraliser. La raison d'être telle que prévue par la loi Pacte permet d'inscrire des engagements particuliers dans les statuts sans changer le régime juridique de la société elle-même. Autrement dit, si la distribution de dividendes est à un instant T contraire à l'intérêt social (par exemple, en empêchant les investissements nécessaires), la raison d'être pourrait servir à l'empêcher. C'est clairement l'approche de certains fonds d'investissement agissant comme des corsaires qui est visée, et non celle de véritables actionnaires/investisseurs. C'est aussi une manière de réintroduire de l'affectio societatis. Réciproquement, la raison d'être peut aussi être un rempart contre des exigences salariales disproportionnées. Nous y reviendrons.

LES CONFUSIONS ET LES MALENTENDUS

Il est important d'insister sur le fait que la raison d'être n'est pas un label. Il peut y avoir confusion entre la « benefit corporation » (entreprise à mission) et le label B-corp, qui certifie non seulement des engagements mais aussi des résultats. La raison d'être définit un cap, un phare, qui rend toutefois la direction comptable des choix effectués. Pour toutes les parties prenantes, il s'agit de dire clairement ce qui les (re)lie, ce qui donne du sens, ce qui constitue un projet commun. Là où les labels reconnaissent un résultat, la raison d'être est un maillon d'un processus.

QUEL EST LE RÔLE DES DRH ?

Le premier rôle des DRH, au sein du comité de direction peut-être de diffuser l'idée, en montrer les avantages et les

SLONME/ADOBE STOCK

contraintes, de lever les confusions et les malentendus. Le cas le plus simple est lorsqu'il y a une raison d'être de fait, non écrite. C'est souvent le cas dans une PME ou une ETI lorsque l'équipe fondatrice est encore aux commandes. La raison d'être est alors portée et incarnée. Elle peut aussi être conçue comme un chemin exigeant visant à créer un lien ou à avancer dans une direction particulière (les entreprises productrices d'énergie à partir de matières fossiles ont amorcé cette réflexion incontournable pour elles, et pour des raisons similaires Carrefour a défini une raison d'être). Dans tous les cas, la raison d'être ne peut pas être décrétée autoritairement si l'on souhaite une large adhésion et qu'elle produise les effets attendus.

Le deuxième rôle des DRH est donc d'organiser et de défendre une démarche participative de co-construction en résistant aux sirènes des raccourcis. Le message des DRH au comité de direction est ici double : le dialogue est nécessaire et il est difficile à mettre en œuvre[3]. Les expériences en la matière montrent qu'au moins un an peut être nécessaire entre l'amorce de la démarche et l'inscription dans les statuts.

Un troisième rôle est d'éviter les flous, les faux consensus voire le purpose-washing. De tels résultats ne peuvent que mener en interne et en externe à de la déception et donc à des effets contre-productifs. Au fond, le crédo est de dire ce que l'on est et ce que l'on fait. Il est possible d'aller un peu au-delà pour donner une direction, mais cela doit rester raisonnable pour être crédible. La raison d'être d'Atos, l'une des premières entreprises du CAC 40 à l'avoir adoptée[4], est de ce point de vue décevante pour les plus militants mais elle est honnête. Il n'y est pas question d'engagements sociétaux ou environnementaux particuliers. Celle de Veolia est beaucoup plus engagée, mais n'a malheureusement pas pu être inscrite dans les statuts du fait de la structure actionnariale du groupe.

EN QUOI EST-CE UNE RESSOURCE POUR LES DRH ?

Les nouvelles générations sont particulièrement exigeantes vis-à-vis du sens de leur travail. Là où le travail sur la marque employeur peut être sujet à attaques ou à doutes, la raison d'être apparaît comme une manière de montrer sa bonne foi et de se différencier. En complément de labels ou de la réputation, la raison d'être est une manière de montrer qu'une orientation est inscrite dans les statuts pour durer. Au niveau du recrutement, cela peut jouer un rôle important et même compenser des écarts de salaires par rapport au marché (modération salariale au même titre que la modération actionnariale). Au-delà du recrutement, en interne, et dans la mesure où les salarié.e.s peuvent ressentir un alignement ou au moins un effort dans ce sens, la raison d'être peut-être un levier important d'implication et de motivation. C'est la part de turnover indésirable qui est en jeu ici.

Le dialogue social, en particulier avec les IRP, pourrait aussi grandement en bénéficier. Les temps de consultation obligatoire ou de négociation sont souvent frustrants, tant pour les DRH que pour les élus du personnel qui souhaitent jouer le jeu. Il n'est pas rare que les DRH se retrouvent seul.e.s face aux élus du personnel pour défendre des positions qu'ils/elles ne partagent pas et qui leur apparaissent contraires à l'intérêt de l'entreprise. La raison d'être peut leur donner du pouvoir tant vis-à-vis de logiques aveugles de certains actionnaires interventionnistes (par exemple, des dividendes ou des licenciements affaiblissant l'entreprise) que d'élus du personnel centrés sur des avantages immédiats. La raison d'être est la possibilité d'avoir la confiance que la modération parfois nécessaire est au service d'un bien commun (l'entreprise).

Le texte de la raison d'être est aussi un document auquel on peut se référer pour l'interpréter ou pour analyser afin de sortir d'un débat binaire stérile.

Enfin, nous avons rencontré des situations où la raison d'être est une opportunité en cas de transmission d'entreprise de pérenniser ce qui a été l'intention fondamentale des personnes fondatrices. Inscrire une raison d'être avant le fractionnement du capital ou du pouvoir (effet notamment des successions de deuxième ou de troisième génération) est une manière d'avertir les nouveaux entrants sur ce qu'ils peuvent attendre et de limiter leur pouvoir éventuel de déconstruction opportuniste : changement du siège social pour des raisons fiscales, vente à la découpe, etc. ◆

1) Segrestin B. et Hatchuel A. (2012), « Refonder l'entreprise », Ed. du Seuil, Paris.
(2) On peut le regretter dans la mesure où il serait sain que chaque entreprise puisse librement dire qui elle est et s'engager.
(3) Voir par exemple A. Stimec et A. Benitah, « Le dialogue en entreprise », coll. Boîte à outils, Dunod, 2019.
(4) REF.