

COLLOQUE

COM-MUTATIONS ÉPISODE #2

Une rencontre dédiée à l'analyse de transformations du monde
de la communication et de l'influence.



SYNTHÈSE DE LA TABLE RONDE 1

L'ENTREPRISE EN MISSION



ENTREPRISES & MEDIAS
Association des directeurs de communication

**UN CONTEXTE
FAVORABLE
À L'EMERGENCE
DE LA RAISON D'ÊTRE
DANS LES ENTREPRISES**

- La question du rôle de l'entreprise dans la société est au cœur de l'actualité, portée par les débats autour de la loi Pacte.

- Larry Fink, PDG de BlackRock, a titré, en janvier 2019, sa lettre annuelle, destinée au secteur financier, « Purpose and Profits ».

- 2/3 des Comités de Direction font de la « Raison d'être » un enjeu stratégique, qui est au cœur de leur agenda.

« Aujourd'hui la préoccupation des publics est grande face à une mondialisation qui ne serait pas régulée. C'est pourquoi, le gouvernement français a intégré dans le projet de loi PACTE la possibilité de formuler une « Raison d'être », mais surtout de l'inscrire dans ses statuts, et l'obligation pour une entreprise de tenir compte des impacts sociaux et environnementaux de ses actions. Face à cette question d'un monde économique plus responsable, le politique est face à un conflit des temps : les citoyens veulent du changement, et ils le veulent rapidement. L'évolution de notre modèle ne se fera pas en un seul jour, mais la réforme est engagée et s'appuiera toujours sur le dialogue et la proximité avec le terrain. »

**Muriel Pénicaud, ministre du Travail,
en introduction du colloque du 1^{er} février**

La question du rôle de l'entreprise dans la société est au cœur de l'actualité. Ses différents publics attendent aujourd'hui plus d'elle que sa seule contribution industrielle, commerciale, sociale et fiscale. Dans un tel contexte, la « Raison d'être » (ou Purpose) est désormais à l'agenda de la plupart des comités de direction, des entreprises et des organisations professionnelles. Pour mesurer la maturité des dirigeants sur ce sujet et l'état d'avancement de la démarche, Entreprises et Médias et le Boston Consulting Group ont mené, en 2018, une étude auprès de 120 dirigeants*. Autour des enseignements de cette enquête, présentée par Karen Lellouche-Tordjman, directrice associée au BCG, dans le cadre du colloque Com-Mutations, organisé en février 2019, ont échangé sur l'importance de la « Raison d'être » dans leur entreprise : Adeline Challon-Kemoun, directrice des Marques, du Développement Durable, de la Communication et des Affaires Publiques du Groupe Michelin ; Christel Heydeman, présidente de Schneider Electric France ; Caroline Guillaumin, directrice Communication et Ressources humaines du Groupe Société Générale.

*Etude disponible sur www.entreprises-medias.org



LA RAISON D'ÊTRE, POURQUOI FAIRE ?

La « Raison d'être » permet à la fois d'affirmer une identité, d'exprimer une ambition et de donner du sens. Et si elle est facteur de différenciation dans un univers de plus en plus concurrentiel, elle est aussi un atout majeur pour renforcer la cohérence du lien avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, en premier lieu en interne.

La « Raison d'être » de l'entreprise repose sur trois piliers : sa vision, ses missions et ses valeurs. Elle ne se limite pas à la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE), encore moins à une simple expression d'un discours d'entreprise.

1 - UN CAP FACE À LA DICTATURE DE L'URGENCE

L'étude montre que la « Raison d'être » s'est installée, pour les dirigeants interrogés, comme l'un des leviers-clés pour inscrire l'entreprise dans une perspective de long terme. La « Raison d'être » doit être durable et invariable, et vient donner du sens aux orientations stratégiques prises par l'entreprise. Plus que jamais, les clients et surtout les talents, ont envie de rejoindre une entreprise dont la mission va au-delà de ses seuls objectifs financiers.

2 - UN LEVIER DE PERFORMANCE ET DE RÉPUTATION

La « Raison d'être » permet à une entreprise d'être en résonance avec les grands enjeux environnementaux, économiques et sociétaux du monde dans lequel elle évolue. Elle est un facteur de différenciation pour l'entreprise par rapport à ses concurrents et aux autres acteurs de son secteur. Aussi, elle constitue un élément-clé de la réputation d'une entreprise : c'est un argument pour retenir et attirer des talents. 71 % des personnes interrogées font de la « Raison d'être » un levier de réputation, donc de performance.

3 - UNE RÉPONSE À LA DÉFIANCE VIS-À-VIS DES ENTREPRISES ET DU MANAGEMENT

La « Raison d'être » est également une réponse au climat ambiant de méfiance dans lequel vivent les entreprises. Si les collaborateurs éprouvent de la confiance vis-à-vis de leur manager direct, ils peuvent exprimer plus de réserve à l'égard du top management. Une « Raison d'être » bien appropriée et suivie d'actions concrètes peut permettre de réconcilier ces deux publics et de renforcer la cohésion au sein de l'entreprise.



À CHAQUE TYPE D'ENTREPRISE, SON SOCLE DE RAISON D'ÊTRE

Les entreprises ne sont pas égales face à la formulation de leur « Raison d'être », elle est plus évidente pour certaines. Cependant, la plupart peuvent la trouver... à condition de saisir quelle est son utilité sociétale et économique. Pour celles qui ont une histoire centenaire, comme Michelin (voir page 7), la « Raison d'être » est naturelle et facilement intégrée par l'ensemble de ses parties prenantes, internes comme externes.

De même, l'activité d'une entreprise comme Schneider Electric (voir page 8), par sa nature même et son impact concret sur l'amélioration de la vie de ses publics, rend sa « Raison d'être » évidente.

Pour les PME et PMI, la question se pose également : la « Raison d'être » n'est pas en lien avec la taille de l'entreprise, même si elle est aujourd'hui plus présente dans les grands groupes. Pour ces structures de plus petite taille, la « Raison d'être » a un vrai rôle à jouer dans l'attractivité des talents, davantage à ce jour, que pour ses débouchés commerciaux.

LE DEFIL DES ENTREPRISES, L'APPROPRIATION DE LA RAISON D'ÊTRE PAR TOUS

Selon l'étude menée par le BCG et Entreprises et Médias, un quart seulement des dirigeants consultés affirme que la « Raison d'être » est à ce jour, bien formulée et comprise dans leur entreprise. La majorité des organisations est encore en phase de lancement ou de déploiement. L'impact business direct (attirer les investisseurs, augmenter la productivité ...) n'est en conséquence pas encore évident pour tous. Pour embarquer le plus grand nombre et associer pleinement les discours aux actes, la « Raison d'être » doit donc mobiliser tous les niveaux de l'entreprise, dans un esprit de co-construction.

QUELS SONT LES ÉLÉMENTS QUI FAVORISENT LE SENTIMENT D'APPROPRIATION DE LA « RAISON D'ÊTRE » PAR TOUS ?

- D'abord, co-construire sa « Raison d'être » : elle ne peut pas être déterminée par des personnes loin du terrain, loin du client. Elle sera donc bottom-up et participative ou ne sera pas assimilée. Il faut collecter les informations sur le terrain, au plus large, et les faire remonter. La « Raison d'être » doit essentiellement se construire avec des éléments fournis par les collaborateurs.
- Ensuite, oublier la complexité et l'empilement des concepts : pour éviter cet écueil, elle doit être cohérente avec ce que vivent, au quotidien, les collaborateurs de l'entreprise et doit être nourrie en preuves concrètes. Pouvoir la comprendre instantanément, réussir à l'appliquer dans son travail, est une condition essentielle pour sa compréhension.
- Enfin, la faire porter au plus haut niveau : bien qu'elle doive être construite sur un mode bottom-up, la « Raison d'être » doit être portée au plus haut niveau de l'entreprise dans un souci d'exemplarité, pour que chaque collaborateur puisse s'en saisir.

ET LE COMMUNICANT, QUEL RÔLE DOIT-IL JOUER ?

Si la « Raison d'être » n'est pas un sujet de communication, c'est un sujet de communicants. Leur rôle est de contribuer à son infusion au sein de l'entreprise afin que chacun s'y retrouve, et de la nourrir par les preuves des activités et des actions de l'entreprise.

Ils doivent se charger de l'exprimer de façon à ce que chacun ait le bon discours et les bons outils pour la diffuser auprès de ses communautés. Mais surtout, il faut que les actes suivent les discours : la « Raison d'être » n'est pas une formule magique : sans action concrète, elle n'est pas légitime.

1

LA RAISON D'ÊTRE DE MICHELIN

Adeline Challon-Kemoun

Quand nous avons lancé le chantier de la « Raison d'être » en 2013 sous l'impulsion de Jean-Dominique Senard, nous avons mis des mots sur quelque chose qui était déjà là. **« Donner à chacun une meilleure façon d'avancer » a toujours été la « Raison d'être » de Michelin. Ce n'est pas une invention créée ex nihilo.**

Concrètement pour Michelin, c'est à la fois :

- innover pour améliorer la mobilité et la rendre plus sûre, efficace et durable.
- se distinguer en proposant des produits dont les performances sont supérieures à celles des concurrents.
- pour les salariés, leur permettre de se développer, avec un accompagnement personnalisé, avec des formations régulières et la co-construction d'une carrière. Et cela sans distinction de formation ou de profil.
- assumer le rôle sociétal historique de l'entreprise et ses responsabilités vis-à-vis des communautés où nous sommes présents ; des partenaires privés comme publics, des ONG, des responsables politiques et de l'ensemble des parties prenantes.

La « Raison d'Être » est le point d'ancrage qui réunit la communauté humaine des équipes Michelin, mais elle doit surtout permettre de prendre des décisions à tous les niveaux du business. Pour jouer pleinement son rôle, elle doit être une ligne directrice utile à l'ensemble des salariés. Dans les équipes R&D de Michelin par exemple, elle irrigue totalement la manière dont nos produits sont pensés et conçus, tant au niveau de leur qualité et de leurs performances que de leur empreinte environnementale.

LA RAISON D'ÊTRE DE LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Caroline Guillaumin

Ni statique, ni immuable, la « Raison d'être » est un moteur d'action et d'engagement des parties prenantes qui favorise le business et induit l'action. Il est impératif d'en simplifier le concept et de réhabiliter le bon sens pour en permettre l'appropriation. **Son premier but est de donner envie aux collaborateurs de venir travailler, aux clients de venir dans une agence et aux parties prenantes de venir nous écouter.**

Nous voulons une vision à long terme ; cependant il y a une tyrannie du court terme dans nos entreprises qui empêche parfois d'aller aussi loin.

Il faut partir de l'histoire, de la raison pour laquelle l'entreprise a été créée et l'adapter. À la Société Générale, elle a été définie dans notre acte de naissance en 1864 : « Au service des entrepreneurs pour le développement du commerce et de l'industrie en France. »

QU'EST-CE QUI FERA QU'ON EXISTE ENCORE DANS 10 ANS ?

C'est la question essentielle à se poser pour clarifier le sujet. Aujourd'hui cette réflexion sur la « Raison d'être » doit permettre :

- 1 - de nous projeter dans l'avenir dans un contexte de forte incertitude**
- 2 - de nous différencier par notre vision du monde et nos choix business**

Ainsi, de nombreuses entreprises travaillent leur « Raison d'être » pour qu'elle soit pérenne. Toutes les entreprises ont une « Raison d'être », car elles ont toutes une utilité dans la société. Mais la formulation de celle-ci va dépendre de sa culture interne et de son histoire.

Aujourd'hui, plus que jamais avec le recul de l'Etat, les entreprises ont un rôle à jouer. Elles doivent assumer l'importance de leur rôle sociétal.

3

LA RAISON D'ÊTRE DE SCHNEIDER ELECTRIC

Christel Heydemann

Chez Schneider Electric, cela fait longtemps que nous sommes actifs sur ce sujet. Nous avons de la chance de faire partie de ces entreprises dont l'activité nous permet de trouver facilement une adéquation entre sens, business, actions au quotidien et culture d'entreprise. Pour que le cocktail fonctionne, il faut cependant que les collaborateurs puissent percevoir du concret derrière le concept du « Purpose ».

Chez Schneider Electric, l'accès à l'énergie est considéré comme un droit. Notre « Raison d'être » : mettre un business, des technologies au service de la gestion efficace de l'énergie qui accompagne un besoin de sauver la planète, d'amener l'électricité à ceux qui n'y ont pas accès.

Ce qui contribue à la « Raison d'être », c'est également une multitude de petites actions. Chez Schneider Electric, les salariés qui souhaitent s'engager à titre personnel dans des causes leur tenant à cœur ont la possibilité de mettre leurs compétences au profit des partenaires de la fondation d'entreprise par exemple. Chaque collaborateur est ainsi incité à s'engager et à participer à des projets d'intérêt général. Nous avons une culture du dialogue social très forte.

Chez Schneider, il y a un gros travail sur l'éthique de l'entreprise, sur la formation des managers : tout cela contribue à la « Raison d'être » ou Purpose de l'entreprise. L'idée est d'exprimer cette vision long terme dans ce monde qui est de plus en plus instantané et incertain.



CONCLUSION

LA RAISON D'ÊTRE INCARNE LE PRINTEMPS D'UNE ENTREPRISE

Luc de Brabandere, philosophe

Il est beaucoup question de mutations, de la société d'avant, de celle d'aujourd'hui et de demain. Gardons à l'esprit que le changement n'est jamais total ou cela équivaldrait à un non-changement puisqu'il faut un élément commun entre l'avant et l'après pour que la transformation puisse être reconnue.

Qu'est-ce que la « Raison d'être » si ce n'est un terme nouveau pour désigner ce qui existait déjà probablement dans les discours galvanisants des premiers patrons d'entreprises à leurs salariés ?

On constate donc qu'il y a aussi une constante dans la mutation de la raison d'être mais, s'il est facile de mettre des mots sur ce qui évolue, on aura compris ici qu'il est bien plus délicat d'en mettre sur ce qui ne change pas.

Sur la « Raison d'être », l'approche philosophique donne quelques éléments de réponse. Il faut d'abord distinguer les notions de projet et de structure. Sans projet, la structure s'étirole, la confiance se perd et la pérennité est menacée. De façon pragmatique, on peut penser aux cathédrales, édifices qui se construisent sur une centaine d'années : comment, sans stratégie, sans projet, bâtir une cathédrale qui verra se succéder plusieurs générations ?

Il en va de même pour une entreprise. À sa création, il y a nécessairement un projet mais avec le temps quand le projet se termine, que la vision s'estompe, il ne reste que la structure. La « Raison d'être » permet de remettre des mots sur le projet, de ré-inventer l'entreprise ; c'est un outil de management qui permet de prendre des décisions, de redonner une direction.

La « Raison d'être » donne de l'énergie à l'entreprise quand la structure en consomme.

À PROPOS D'ENTREPRISES ET MÉDIAS

Entreprises et Médias est l'association des directeurs de communication des grandes entreprises et organisations. Elle promeut le métier et ses acteurs, la dimension stratégique de sa mission dans l'accompagnement des mutations des entreprises et de leur environnement, ainsi que dans la création de valeur. Son action est dédiée à la réflexion autour des enjeux de la fonction et de ses évolutions. Lieu d'échanges et de propositions, Entreprises et Médias propose à ses 160 membres des moments de débats et d'ouverture autour de partages d'expériences entre pairs, de rencontres avec des parties prenantes (médias, acteurs politiques, académiques et associatifs, instituts d'études...) sur des sujets concrets et prospectifs, de portée nationale comme internationale.



ENTREPRISES & MEDIAS

Association des directeurs de communication

35 rue d'Aboukir - 75002 Paris

@EM_Dircom

01 44 50 12 00

www.entreprises-medias.org