
NOTE de SYNTHÈSE : Vers l'ENTREPRISE CONTRIBUTIVE au service du Bien Commun ?

Denis SABARDINE / décembre 2018

Alors que le monde est confronté à des tensions croissantes et que nos sociétés sont soumises à de fortes transitions économiques, sociales et écologiques, l'entreprise apparaît comme un élément essentiel pour contribuer à bâtir une société plus soutenable et équitable. « Faire comme avant », en ayant une vision court-terme, ou en ignorant les enjeux sociétaux et environnementaux n'est tout simplement plus possible et pire, risque de mettre les entreprises « hors jeu » et « en danger de mort ». L'entreprise se doit aujourd'hui d'anticiper les évolutions du monde, de créer un récit mobilisateur pour ses équipes, de s'impliquer dans la cité et de jouer un rôle politique et sociétal, en lien avec tout son écosystème, en intégrant les enjeux RSE au sein même de son business modèle. De nombreuses entreprises s'engagent dans cette voie, qu'elles soient « à mission », « humanistes », « contributives » ou « sociales » quelles que soient leur taille ou secteurs d'activité. [L'interview d'Antoine Frérot](#) le montre bien et je propose d'explorer ci-après le contexte de cette prise de conscience de prise en considération des enjeux collectifs, ses modalités et conséquences. Avec une certitude : la démarche est « rentable » à tous les niveaux, via la création de valeurs partagées avec toutes ses parties prenantes, gage de pérennité.

QUELLES CONSEQUENCES POSITIVES pour l'entreprise ?

- **Plus d'agilité et d'anticipation dans un monde complexe**
- **Plus de reconnaissance des parties prenantes**, via la validation de sa licence à opérer
- **Plus de notoriété**
- **Plus de leadership**
- **Plus de compétitivité, de rentabilité et de stabilité du business modèle**, car vision long-terme
- **Plus d'exemplarité**
- **Plus d'innovation produits/services** via de nouvelles opportunités de business sur de nouveaux territoires économiques issues de logiques d'alliances hybrides
- **Plus de valeur créée et partagée**, via un alignement des enjeux de performance globale et de responsabilité
- **Plus de capacité d'influence et d'entraînement des parties prenantes**, via un rôle d'acteur politique, économique et social et une notion unificatrice de pérennité
- **Plus d'utilité sociétale perçue eu égard des enjeux d'intérêt général** (lien social, vieillissement, santé, environnement, inégalités, insertion/emploi, responsabilité citoyenne, bouleversements technologiques et numériques...)
- **Plus d'engagement et de fidélisation des collaborateurs en recherche de sens** (notamment génération X,....)

POURQUOI y ALLER ?

L'entreprise dite « actionnariale », celle née de la mondialisation néolibérale de la fin du XXème siècle, est sur la sellette. Face à ce type d'entreprises « qui gagnent dans un monde qui perd » - ce qui n'est plus acceptable, on voit apparaître des discours autour du « refonder l'entreprise », « penser l'entreprise comme nouvel horizon politique », « intérêt général, que peut l'entreprise ? ». Outre atlantique, on parle de « battle for the soul of capitalism », de « capitalism at risk », de « rethinking the role of business ». Il s'agit donc d'inventer un nouveau type de capitalisme intégrant tous les exclus de la globalisation et affectés par les bouleversements technologiques.

On voit aussi que **les puissances publiques échouent à préparer le futur dans de nombreux domaines** : environnement plus sain, systèmes de retraites, dépendance, infrastructures, emploi, automatisation, adaptation des compétences professionnelles. Du coup, la société reporte ses attentes sur les entreprises, afin qu'elles apportent une contribution positive à tous ces enjeux via une remise en cause de leur finalité : la performance financière seule est conspuée et désormais, **sans une raison d'être sociétale et une prise en compte des enjeux extra-financiers, les entreprises risquent de perdre toute légitimité d'opérer**. (discours « a sense of purpose » de Larry Fink, P-DG de BlackRock début 2018).

Les apports de la RSE ont été insuffisants pour transformer le capitalisme actionnarial, et pire, ils l'ont même légitimé en se réfugiant derrière une simple mise en conformité réglementaire de reportings toujours plus complexes et opaques, source de « green et/ou de social washing ». Emerge donc aujourd'hui la nécessité de passer à une étape supérieure, celle d'intégrer la RSE au cœur de la stratégie de l'entreprise afin de véritablement changer de paradigmes, ce qui implique de repenser tout le fonctionnement de l'entreprise via la redéfinition de sa finalité et des modalités de construction de sa participation au bien commun.

Entreprendre, c'est faire ensemble, c'est développer un projet collectif, fédérateur, contributif et démocratique au sein d'un écosystème (clients, salariés, ONG, acteurs publics, territoires, générations futures, actionnaires). Derrière la question « l'entreprise, pour quoi faire ? » se cache la question de la raison d'être/mission : « pour quoi est cette création de richesses ? ».

Afin de rétablir la confiance et éviter tout « dédagisme » qui pourrait bientôt toucher l'entreprise, le rapport « l'entreprise contributive, objet d'intérêt collectif » établi par Nicole Notat et Jean-Dominique Sénard à l'occasion des débats sur la loi **PACTE a proposé une approche basée sur la « raison d'être non réductible au profit »** de l'entreprise, sorte « d'utopie réaliste » à **atteindre avec son écosystème de parties prenantes**. Que permet donc cette « raison d'être » ?

- De se pencher sur ce qui fait la singularité de l'entreprise, le « pourquoi on fait ce qu'on fait »
- **D'installer un objectif extra-financier**
- **De proposer un récit collectif mobilisateur**
- **De créer un actif intangible** (réflexions autour de [la société à objet social étendu](#) » de l'Ecole des Mines)
- De créer un nouveau souffle à l'esprit d'entreprise et **d'instituer un « intérêt élargi des actionnaires »** (« [shareholder welfare](#) » d'Oliver Hart et de Luigi Zingales), meilleur moyen de créer des richesses dans l'intérêt élargi des parties prenantes
- De créer un nouveau pacte social interne et externe, permettant de concilier efficacité et création de richesse avec les mutations du monde du travail et des modèles d'organisation

(entreprises plus horizontales, besoins d'accomplissement, d'épanouissement, quête d'identité personnelle et d'employabilité-formation des salariés facteurs-clés d'intégration dans la société)

Cette raison d'être se fonde sur la [notion de performance globale \(émise dès 2012 par le Centre des Jeunes Dirigeants\)](#) où les performances financières sont issues de performances collectives partagées et engageant l'ensemble du corps social de l'entreprise.

Ainsi, l'article 61 de la loi PACTE introduit une rupture doctrinale majeure : l'entreprise n'est plus réductible à un pur agent économique : le profit n'est plus une finalité unique et le code civil stipule qu'à l'avenir, l'entreprise doit prendre sa part de responsabilité dans le développement collectif, en « prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux, et peut se doter d'une raison d'être qui exprime, en dehors de tout but lucratif, ses finalités propres et sa mission en s'engageant de manière durable sur des objectifs sociaux et environnementaux ».

La mission permet de créer un espace de liberté dans lequel l'entreprise spécifie sa contribution à l'intérêt collectif. Elle constitue un ciment qui permet de lier une communauté d'intérêts et de destins entre différentes parties prenantes (notion de comité de parties prenantes).

Attention toutefois, les déclarations d'intention ne suffiront pas ! **il faudra aller au-delà d'une opportunité de régénérer une politique RSE contrainte pour revisiter vraiment le sens et la finalité de l'engagement collectif dans une volonté de transformation complète du management et de sa chaîne de valeur, qui demanderont un changement complet de stratégie et de modèles économiques, d'aller au-delà de sa marque, avec comme seule boussole, la sincérité, la transparence, l'exemplarité, l'engagement et la souplesse sur le long-terme.**

IMPLICATIONS OPERATIONNELLES

Pour l'entreprise, ce rôle plus sociétal et politique au sein d'un capitalisme plus conscient et éthique source de valeur partagée et de préservation du Bien Commun, implique de passer de la simple responsabilité à la contribution via la prise à son compte des défis relevant de l'intérêt général, implique plusieurs choses :

- **De renforcer sa « R&D sociétale » et ses veilles**, afin de mieux anticiper risques et opportunités
- **D'intégrer certains des [17 ODD](#) dans sa stratégie**, gage de pérennité et de sérieux auprès de la société civile et des investisseurs privés
- **De concevoir autrement ses produits et marchés**, donc sa chaîne de valeur
- **De mesurer autrement sa performance et d'y inclure la mesure d'impact social**
- **D'impliquer toutes les parties prenantes dans la stratégie**
- **Une nouvelle approche de la dimension du travail et du bien-être dans l'entreprise** : autonomie, responsabilisation, définition de rôle et de redevabilités pour chacun, management par la confiance (notion « d'empowerment »), forte politique de formation, actions d'insertion/intégration, politique de diversité...afin de créer des « great places to work ». Dans ce schéma, les salariés apparaissent de plus en plus comme des maillons essentiels de la performance de l'entreprise. Ils deviennent les gardiens de la satisfaction clients et leurs initiatives source de performance. Se soucier de ses employés, les faire évoluer, reconnaître leurs qualités, permet de développer un vrai esprit d'équipe, de renforcer leur implication et leur engagement à la réussite de l'entreprise

- **Une nouvelle posture du chef d'entreprise** : gardien de la sincérité, sans agenda caché, chef d'orchestre visionnaire et ouvert, garant de la raison d'être et de l'intérêt partagé des parties prenantes. Un humain doté d'une vision claire basée sur un récit fort et inspirant, un leader « intégral », fédérateur des parties prenantes, apte à la conduite du changement, tisseur d'unité à partir d'une diversité d'acteurs autour d'un projet

LES DEFIS du passage du modèle responsable au modèle contributif

Cette notion de « contribution » nouvelle va faire face aux défis suivants :

- **Difficulté de transformer le modèle d'affaires vers plus de soutenabilité** : renoncement à des produits/services aux impacts ESG/RSE négatifs, économie circulaire, implication territoriale, poids du passé, alignement/cohérence du modèle économique sur la raison d'être...
- **Difficulté à mener une transformation organisationnelle importante** : méthodes de management, responsabilités, formation...
- **Difficulté à co-construire et à collaborer avec ses parties prenantes sur un pied d'égalité avec un langage commun**
- Difficulté à mesurer l'impact de la contribution positive via la « théorie du changement » : « Ce qui compte ne peut pas toujours être compté, et ce qui peut être compté ne compte pas forcément » (Albert Einstein)

QUELLES CONSEQUENCES opérationnelles ?

La mise en œuvre d'un projet « d'entreprise contributive » va apporter :

- **Une création de valeur partagée via un modèle économique aux externalités positives pour tout l'écosystème**, au service du bien commun et de transformations sociétales : externalités positives générées par un modèle économique soutenable et rentable sur toute la chaîne de valeur
- **Une logique de profit au service de la raison d'être**, via un nouveau contrat/alliance entre capital humain et financier
- **Un meilleur équilibre entre parties prenantes, via la co-construction, des alliances hybrides** et un ancrage territorial
- **Des actions basées sur le sens, l'impact, le collectif et la transversalité**
- **Une entreprise basée sur l'utilité sociale, l'innovation, la transparence**, via une vision holistique au-delà du prisme de la RSE
- **Un projet avec une ambition claire, forte, chiffrée avec des moyens dédiés**

CONCLUSION

En somme, les cinq leviers qui permettent de contribuer réellement à la pérennité de l'entreprise ET au bien commun – le second comme condition de l'autre, sont :

DE L'ENTREPRISE RESPONSABLE...	A L'ENTREPRISE "CONTRIBUTIVE"
1- Gestion des externalités négatives	1- Recherche d'une contribution positive produisant des impacts tangibles
2- mise en conformité / gestion de la réputation	2- Approche volontariste de transformation des modèles de création de valeur
3- Engagement sociétaux, voire philanthropiques, à côté du business	3- Mission sociétale au centre du business (adaptation du modèle d'affaires)
4- RSE qui ne passe pas par la porte du CA et ne change pas les modèles économiques, ni les politiques M&A	4- Culture actionnariale cohérente avec le projet / la mission de l'entreprise
5- Partage de la valeur inchangée	5- Partage de la valeur transparent et co-construit avec les parties prenantes
6- Profit with(out) purpose	6- Profit for purpose

L'entreprise doit devenir un lieu d'épanouissement par le sens et la contribution sociale. L'entreprise ne doit pas avoir peur de redessiner le système, d'imaginer de nouveaux récits, utopies ou « social fictions » comme le disait le prix Nobel de la Paix Muhammad Yunus, apôtre du « social business ». Notre système a été créé par nous-mêmes, nous pouvons donc le changer, en créant des alternatives plus soutenables, ce qui changera de facto les règles du jeu. La société civile, de part son immense pouvoir de créativité, peut y contribuer, au travers des nombreuses initiatives associatives, entrepreneuriales ou démocratiques. Chacun d'entre nous a le pouvoir de résoudre au moins un problème à son niveau, en se concentrant sur « ce qui compte le plus », à savoir les problèmes « urgents et importants » relevant de l'intérêt général car affectant la survie de la planète et de notre humanité. Ainsi, dans « from start to wise », Prasad Kaipa définit la sagesse comme « l'application de l'intelligence pour servir une cause noble », **et les vrais leaders sont ceux qui utilisent cette intelligence pour élever l'humanité.**

Est-ce « idéaliste » ? Ma réponse de normand : « est-ce-que vous avez vu ce que les réalistes ont créé et causé comme dégâts au vivant et à l'homme » ? Victor Hugo avait déjà fait ce constat : « c'est triste de voir que la nature parle et que le genre humain n'écoute pas ». Résultat : si la Terre était une entreprise, nous serions en faillite !

Alors agissons dans ce monde volatil, incertain, complexe et ambigu où tout s'accélère.

Raison de plus pour bien le comprendre, afin de pouvoir prendre les bonnes décisions, nous orienter pour **mettre l'économie au service de l'Homme**.

Je crois au pouvoir majeur des entreprises à pouvoir influencer positivement le cours des choses et la symphonie du monde. N'attendons plus ! Parlons-en ensemble !

SOURCES / BIBLIOGRAPHIE

- [L'entreprise post-RSE, à la recherche de nouveaux équilibres](#) – Institut de l'Entreprise, novembre 2018
- [L'entreprise au XXI^e siècle : force de contribution ou prédation ?](#) par Geneviève Ferone, Présidente-Fondatrice d'ARESE, décembre 2018
- [Plein feu sur les moteurs de l'entreprise contributive](#), Les Echos, décembre 2018
- [Enquête sur les entreprises contributives](#) – Prophil/Sparknews, novembre 2018
- [Guide des entreprises à mission](#) – Prophil, juin 2018
- [Rapport Notat-Sénard / Loi PACTE](#), juin 2018
- [L'investissement sociétal en actions !](#), le RAMEAU
- La « Société à Objet Social Étendu », un nouveau statut pour l'entreprise, Blanche Segrestin, Kevin Levillain (2013)
- L'entreprise libérée, Isaac Getz, 2017
- La Révolution Holacracy, Brian Robertson, 2017
- La nature politique de l'entrepreneur, Patrick d'Humières, 2017
- Invitation au leadership intégral, François-Daniel Migeon, mars 2018
- La Comédie(in)humaine, Nicolas Bouzou et Julia de Funès, octobre 2018