

2024

FAIRE PHILO

LA RAISON D'ÊTRE

Compte-rendu d'enquête



SOMMAIRE



Présentation

Que fait Faire Philo ?
Loi Pacte & raison d'être
Raison d'être & sociétés à mission
Pourquoi cette enquête ?

1

Synthèse des résultats

Manière de faire & moment organisationnel
Qui définit la raison d'être
Les limites
Notre méthode

2

Les chiffres

Processus de définition de la raison d'être
Niveau de satisfaction & valeur ajoutée
Contexte & temporalité
Le rôle de la philosophie

3

Les entretiens

1/ Des ambitions plurielles
2/ Les accompagnements
3/ RSE, valeurs et raison d'être
4/ Démarche incarnée ou outil de communication ?
5/ Le temps de la raison d'être
6/ Accompagner
7/ Philosophie et raison d'être

4

Conclusion & perspectives

Passé, présent, futur
Entre être et apparaître
Quelles pistes, pour quels acteurs ?

5

PRÉSENTATION

QUI EST “FAIRE PHILO” ?

Faire Philo est le réseau des professionnel·les de l'intervention philosophique. Depuis cinq ans, il réunit celles et ceux qui exercent en tant qu'intervenant·es philosophes, c'est-à-dire hors des cadres scolaires et académiques classiques de la discipline. Selon nous, les enjeux des sociétés contemporaines appellent une “philosophie en pratique”. Pour reprendre les mots de Bergson, nous croyons qu'il faut “agir en homme de pensée et penser en homme d'action”.

Afin de mener à bien notre mission, nous fédérons une communauté à l'échelle du territoire francophone pour échanger, faire évoluer nos pratiques, et les faire connaître auprès des organisations et du grand public.

01

QUE FAIT “FAIRE PHILO” ?

Nos membres sont convoqués pour penser et faire un état des lieux de ce qui fait rupture dans les organisations ou la société, ou encore pour élaborer des pratiques innovantes, à partir d'une prise de recul, qu'offre la pratique de la philosophie. Notre mission consiste en grande partie à interroger les pratiques de travail en y stimulant le regard critique, pour proposer des pistes d'actions, à décliner selon les postures d'intervention et les convictions philosophiques de nos membres.

Ainsi, lorsque la notion de raison d'être a émergé en France, notamment avec la loi PACTE, il est apparu évident et nécessaire de nous intéresser à ce sujet, et de nous donner les moyens de le penser au sein d'un groupe projet.



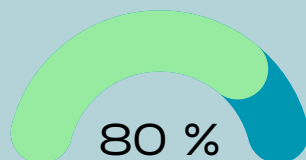
agir en homme de pensée
& penser en homme d'action

LOI PACTE & RAISON D'ÊTRE

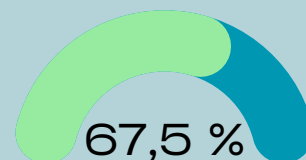
La loi PACTE du 22 mai 2019 a introduit dans le droit français la possibilité, pour les sociétés, d'intégrer une "raison d'être" dans leurs statuts*. Bien qu'une telle inscription statutaire soit contraignante pour les organisations qui s'y impliquent, la loi a créé un appel d'air pour les sociétés voulant s'emparer de la notion, même sans aller jusqu'à l'inscrire dans leurs statuts.

* Juridiquement et dans les faits, la loi a modifié les art. 1833 & 1835 du Code Civil, ainsi que l'art. 210-10 du Code de Commerce, créant le statut de "société à mission". L'expression de "raison d'être" figure désormais à l'art. 1835 du Code Civil, et permet aux entreprises d'inscrire dans leurs statuts une raison d'être, "constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité".

Définition de la raison d'être



Sociétés du CAC 40



Sociétés du SBF 120

Le résultat, tel que recensé dans l'enquête WeMean d'octobre 2021*, soit 2 ans après la loi, est que seules 20% des sociétés du CAC 40 n'avaient pas encore entamé de démarche de définition.

Plus largement, la même enquête établit ce chiffre à 42,5% pour l'ensemble des sociétés du SBF120

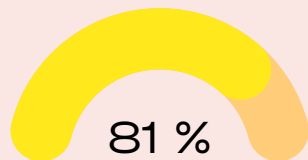
* Étude WEMEAN – Raison d'être et société à mission: Où en est le SBF120? (Octobre 2021)

La notion de raison d'être
a bel et bien fait irruption dans le champ
de la réflexion sur les organisations en France.

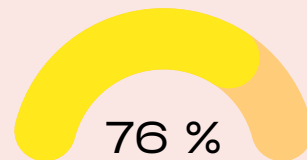
RAISON D'ÊTRE & SOCIÉTÉ À MISSION

Plus loin dans l'exigence, la loi a aussi créé le statut particulier de "société à mission", dernier niveau où la raison d'être se voit assujettie à la création d'une commission dédiée à la vérification de sa bonne mise en place.

Sociétés à mission



Sociétés de moins de 50 salariés



Sociétés constituées après 2010

81% des entreprises "société à mission" ont moins de 50 salariés (fin 2022)
76% de ces entreprises ont été constituées après 2010.

* *Sixième portrait des sociétés à mission, p.4 &.5.*
<https://www.observatoiredessocietesamission.com/barometres-infographies/>

À ce jour, *seule une société* de l'ensemble du SBF120, Danone, a opté pour le statut de société à mission. Le statut a néanmoins été adopté par des sociétés en dehors des entreprises de cet indice, et aujourd'hui plus de 1300 sont ainsi référencées par l'Observatoire des Sociétés à Mission*. De fait, nombre de ces "sociétés à mission" sont des organisations de petite taille, souvent jeunes.

* Voir <https://www.observatoiredessocietesamission.com/>

POURQUOI CETTE ENQUÊTE ?

Bien que le concept rencontre un certain engouement, la "raison d'être", notamment dans sa définition, n'apparaît pas comme une démarche évidente pour les organisations*. Nos premiers échanges ont pour origine ce constat au travers de nos expériences respectives auprès des publics. Par ailleurs, les termes utilisés dans la loi PACTE sont particulièrement fertiles pour des philosophes (raison / être).

** Nous faisons le choix d'utiliser le terme d'organisation plutôt que d'entreprise : même si la raison d'être s'adresse uniquement aux "sociétés" dans la loi PACTE, la démarche a de fait et manifestement débordé ce cadre juridique. Puisque des "entreprises" de toute taille (associations, groupements, etc.) ont lancé des démarches de définition de leur raison d'être, nous adoptons le terme plus large "d'organisation".*

Nous avons donc décidé de mener l'enquête pour essayer de comprendre quel rôle la philosophie pourrait jouer - ou ne pas jouer - dans les démarches de définition de raison d'être, voire dans leur mise en œuvre. Pour cela, nous avons recueilli les retours d'expériences et avis de membres d'organisations inscrits dans des démarches de définition de la raison d'être, ainsi que de professionnel·les de l'accompagnement aux organisations.



SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

Notre enquête montre qu'il existe une attente très positive envers les promesses que le dispositif de la raison d'être véhicule : celui-ci est vu comme un moteur permettant de re-questionner les missions de l'organisation, ainsi que leur sens au regard du bien commun.

Il crée ainsi une occasion de la voir différemment.

Il ouvre un espace de questionnement en interne, à l'heure où la société exige de plus en plus de transparence envers les organisations.

Pour certains collaborateurs, la raison d'être est un moment privilégié et qu'il ne faut pas manquer, pour se poser les questions qui comptent pour l'organisation.

ORIS

MANIÈRE DE FAIRE & MOMENT ORGANISATIONNEL

Ce moment où la raison d'être se définit "donne de l'ampleur", comme le dit l'une de nos répondantes, à des actions qui auparavant étaient certes vertueuses, mais atomisées.

En ce sens, la raison d'être va au-delà des démarches RSE au sein de l'organisation (bien qu'elle en émerge pourtant, historiquement) : elle leur donne une cohérence, au travers d'une prise de conscience renforcée de l'identité de l'organisation. Elle lui donne une manière de déployer sa stratégie RSE.



Là où la RSE est parfois vécue comme une contrainte, avec ses réglementations et ses normes (ISO 26 000 entre autres), la raison d'être, au contraire, est un moment organisationnel qui libère, puisqu'elle ne peut jamais être entièrement imposée (de l'extérieur, mais aussi de l'intérieur).

QUI DÉFINIT LA RAISON D'ÊTRE?

NOTRE ENQUÊTE DONNE À VOIR DES RÉPONSES VARIÉES.

Parfois, les dirigeants pensent avoir une idée claire de ce qu'est la raison d'être de leur organisation. Selon l'une de nos répondantes, ces convictions initiales évoluent nécessairement, à mesure de leur confrontation avec l'ensemble des parties prenantes (au grand étonnement, d'ailleurs, de ces mêmes dirigeants).

D'un point de vue réflexif, c'est aussi cette confrontation à l'altérité qui donne de l'épaisseur à ce qui n'est, formellement, qu'une simple expression écrite.

Dans d'autres cas, la direction ne présuppose aucune formulation : la démarche part du terrain, rassemble les contributions, et vise ensuite - difficilement parfois - une expression qui les synthétise.

Finalement, personne n'est vraiment le détenteur exclusif de la formulation de la raison d'être de l'organisation : celle-ci est un processus qui prend du temps - plus qu'anticipé souvent -, et nécessite de nombreuses itérations avant d'arriver à cette "simple formule".

LES LIMITES

Risque d'insincérité (*purposewashing*)

La raison d'être est facilement soupçonnée de s'inscrire dans une logique de communication, et nos répondants sont parfois mal à l'aise à l'idée de s'engager pleinement dans la démarche.

Le pilotage du dispositif, parfois confié aux services de communication, accentue chez certains ce soupçon d'insincérité. Ce dernier n'est ni une nouveauté, ni une surprise, mais la formulation particulière de "raison d'être" exacerbe manifestement le sentiment de méfiance.

Flou conceptuel

Nombre de répondants ne perçoivent pas toujours la spécificité de la raison d'être par rapport à une démarche sur les valeurs, l'identité, la vision ou les missions de l'organisation.

A ce propos, le choix terminologique de "société à mission" pour désigner l'étape la plus engageante de la loi PACTE, ajoute de la confusion. Pour autant, certains semblent l'inscrire dans une continuité par rapport à ces autres démarches, comme une étape supplémentaire, une fois que les valeurs ont été éclaircies de nouveau, par exemple.

C'est aussi, notons-le, ce qui fait ressortir l'interrogation en interne sur le "bon moment" pour définir sa raison d'être.

Méthodologie

La méthode à suivre pour définir sa raison d'être ne relève pas d'un processus bien établi à ce jour. Notre enquête révèle des pratiques encore très hétérogènes.

Certains optent pour un accompagnement externe, d'autres pour une réalisation en interne (ce qui est le cas pour la plupart des réponses que nous avons recueillies). L'estimation de la durée nécessaire pour réaliser la démarche est souvent très inférieure à ce qui est effectivement constaté. Par ailleurs, certains cabinets, commencent à structurer une méthodologie d'accompagnement.

1

2

3



NOTRE MÉTHODE

NOUS AVONS MENÉ L'ENQUÊTE EN DEUX TEMPS.

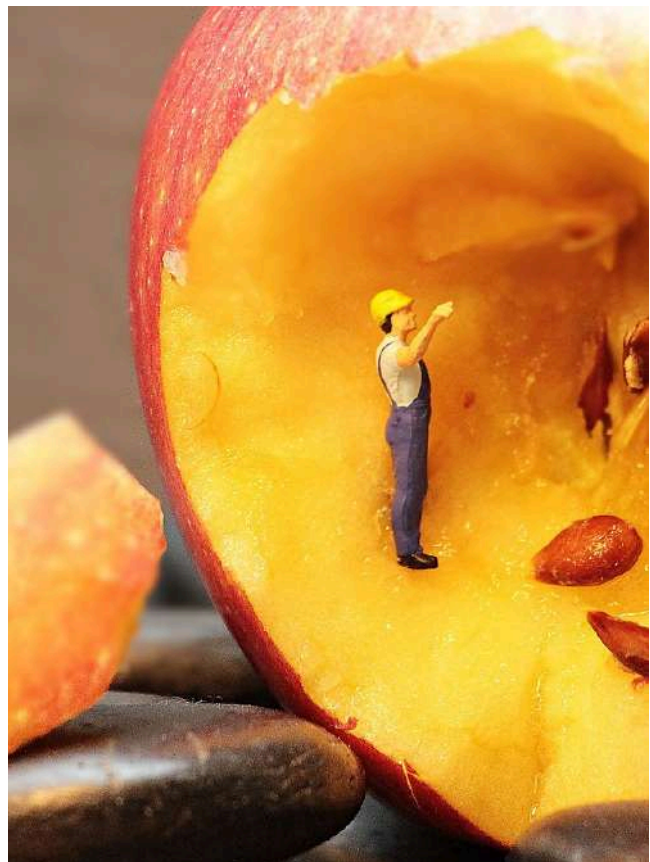
Un **questionnaire quantitatif** en ligne, adressé de façon ouverte à toute personne membre d'une organisation, nous a permis de collecter des données autour de deux principaux axes :

1. la démarche de définition de la raison d'être
2. la perception du rôle que peut y jouer la pratique philosophique.

La seconde phase était consacrée aux **entretiens qualitatifs**, avec des répondants volontaires, ainsi que des professionnel·les accompagnant les organisations dans ce type de démarche. Toujours autour des mêmes axes, ces échanges nous ont aidé à :

approfondir notre compréhension des différentes méthodologies et typologies de processus engagés,

mieux appréhender les attentes et visions de nos interlocuteurs quant à la pratique philosophique.



LES CHIFFRES

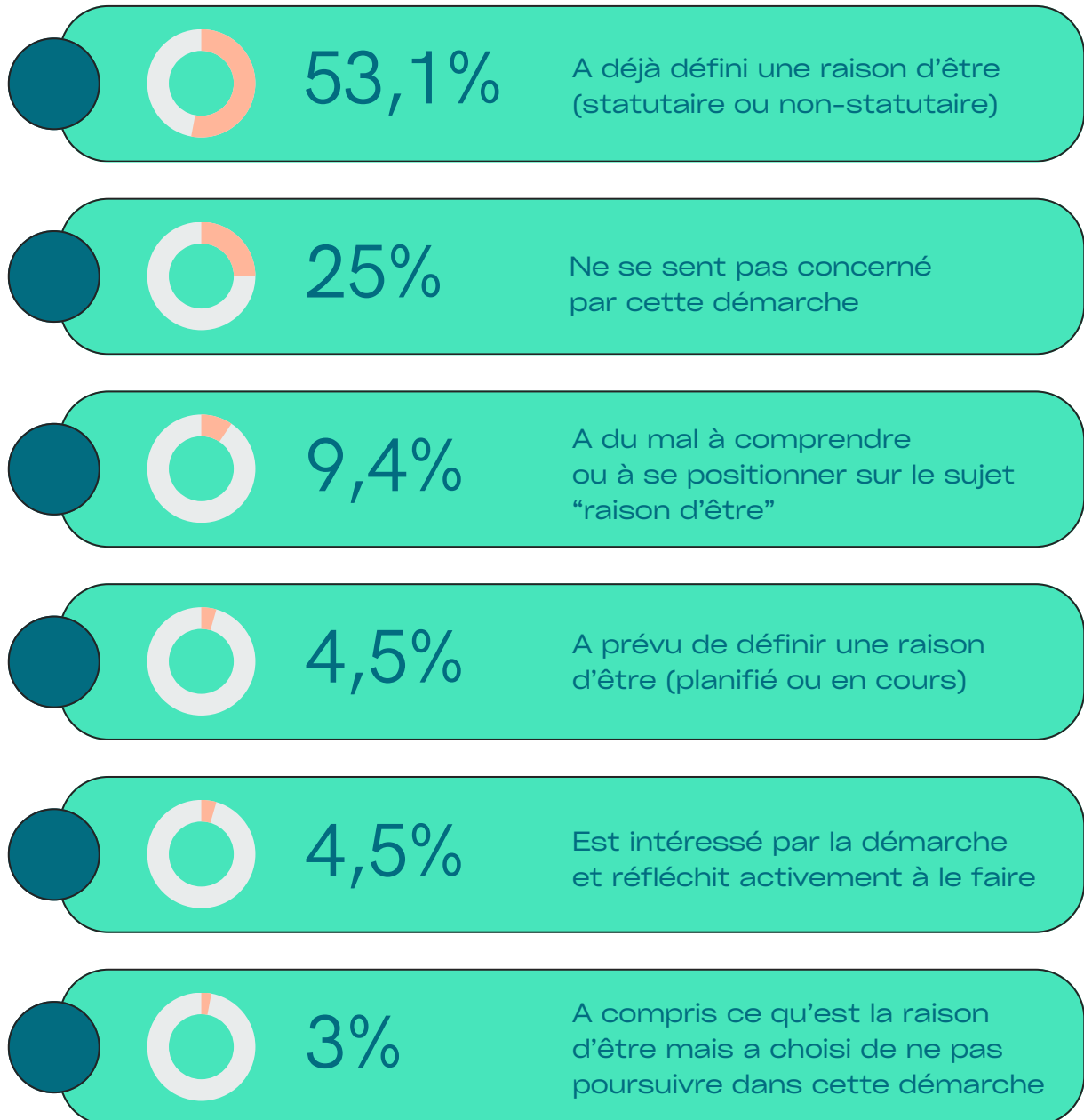
Notre enquête est le fruit d'un travail associatif, avec les moyens limités qui le caractérisent.

En conséquence, nous précisons les limites suivantes :

- l'échantillon relativement faible sur lequel nous avons pu travailler (67 répondants pour l'enquête quantitative, 8 pour l'enquête qualitative)
- un terrain partiellement biaisé, du fait du mode de diffusion par les réseaux sociaux, avec une forte représentation des structures de petite taille, et des répondants familiers de la philosophie (parce qu'ils étaient dans nos réseaux professionnels).

03

PROCESSUS DE DÉFINITION DE LA RAISON D'ÊTRE

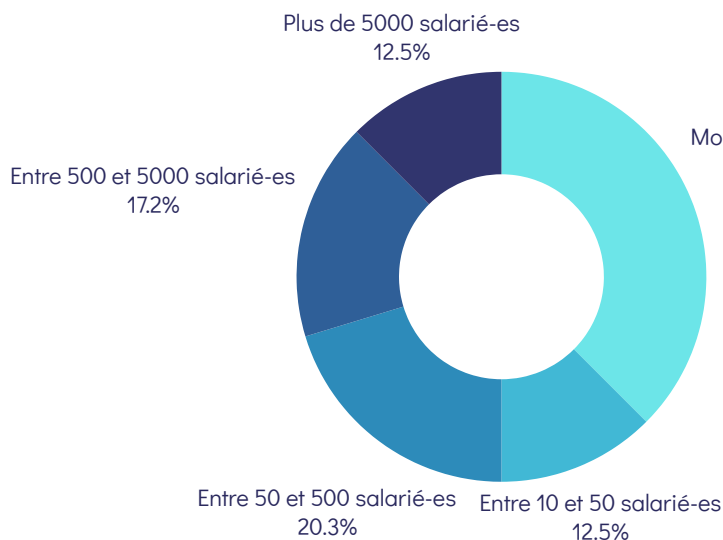


A titre de comparaison, 80% des entreprises du CAC40 et presque 60% de celles du SBF 120 ont défini leur raison d'être.

- 67 réponses.
- La moitié de ceux qui déclarent avoir déjà défini une raison d'être mentionnent une durée de définition supérieure à 1 an (voir ci-après).
- Sur les 6 répondants déclarant envisager la démarche, les durées sont estimées de manière beaucoup plus diverse (voir ci-après).

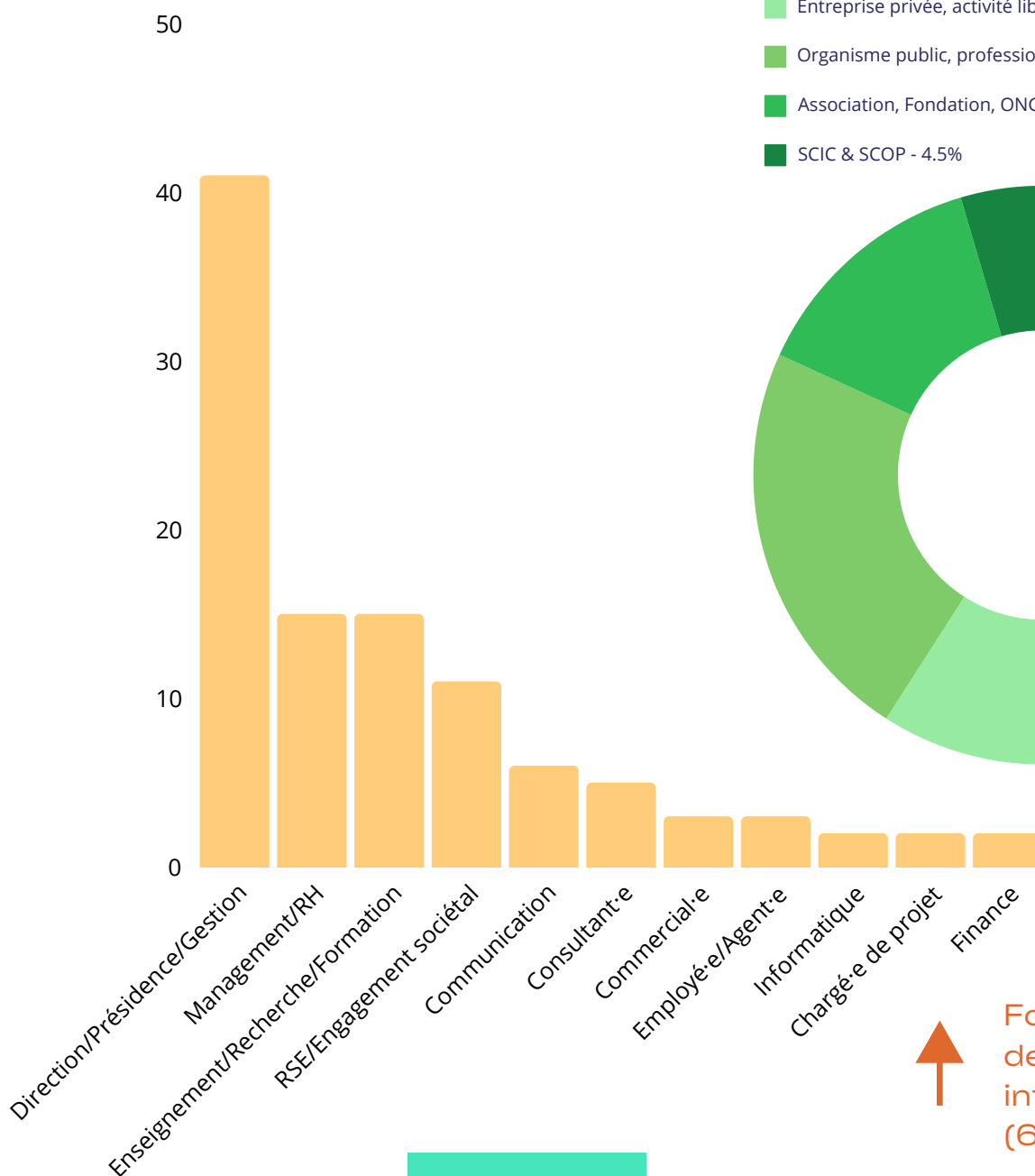
Peut-on interpréter cela comme une sous-estimation de la durée nécessaire à la démarche ?

CONTEXTE & TEMPORALITÉ



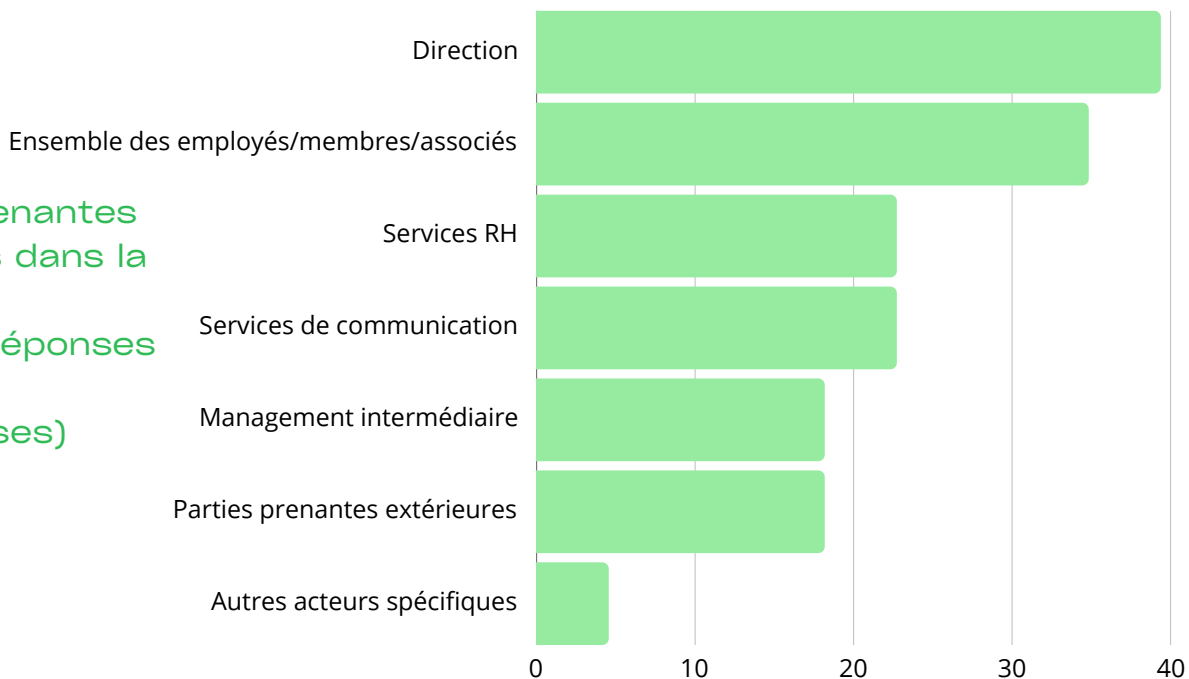
Type d'organisations dans lesquelles travaillent les personnes interrogées (67 réponses)

- Entreprise privée, activité libérale - 58,2%
- Organisme public, professionnel ou d'intérêt général - 22,4%
- Association, Fondation, ONG - 13,4%
- SCIC & SCOP - 4,5%

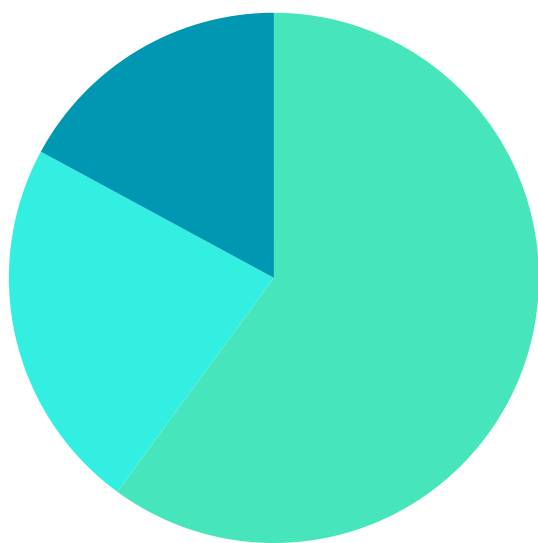


LES CHIFFRES

Parties prenantes impliquées dans la démarche.
Plusieurs réponses possibles
(36 réponses)



- Démarche internalisée - 61,8%
- Un accompagnement externe - 23,5%
- Je ne sais pas - 17,6%



Type d'accompagnement dans la démarche
(34 réponses)

- Moins de 3 mois
- Entre 3 et 6 mois
- Entre 6 mois et 1 an
- Plus d'1 an
- Ne sait pas

Durée effective du processus de définition (34 réponses)

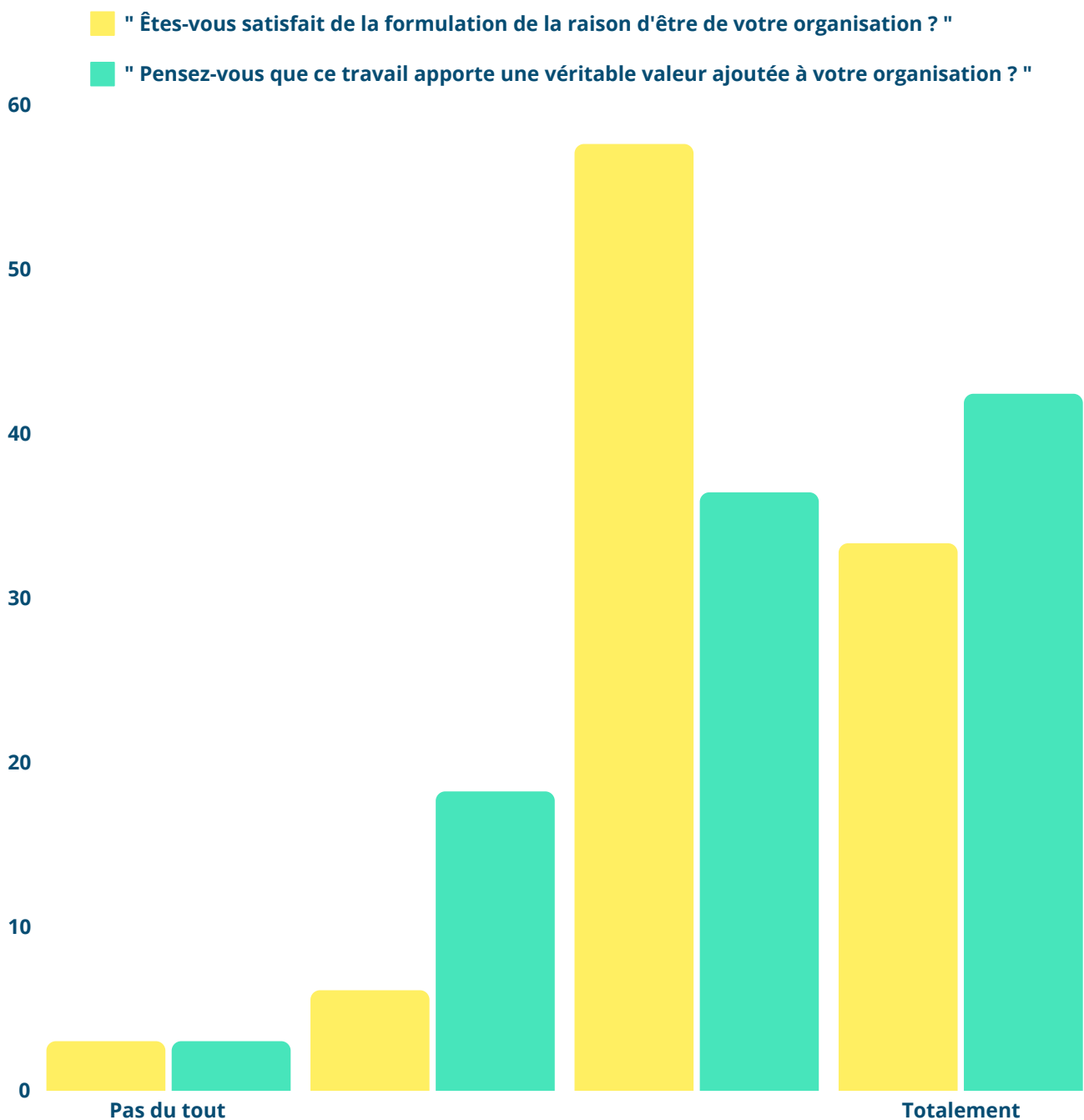


Durée envisagée pour le processus de définition (6 réponses)

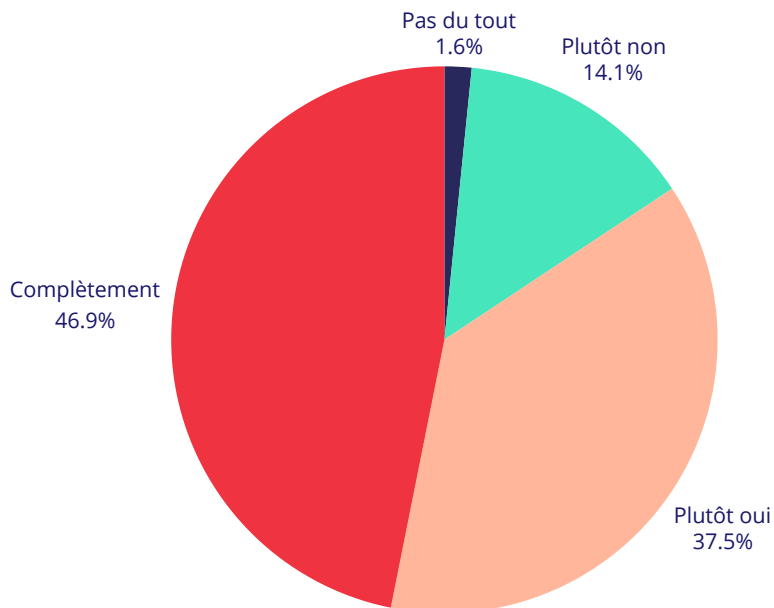


0 20 40 60 80 100

NIVEAU DE SATISFACTION & VALEUR AJOUTÉE



LE RÔLE DE LA PHILOSOPHIE PRATIQUE

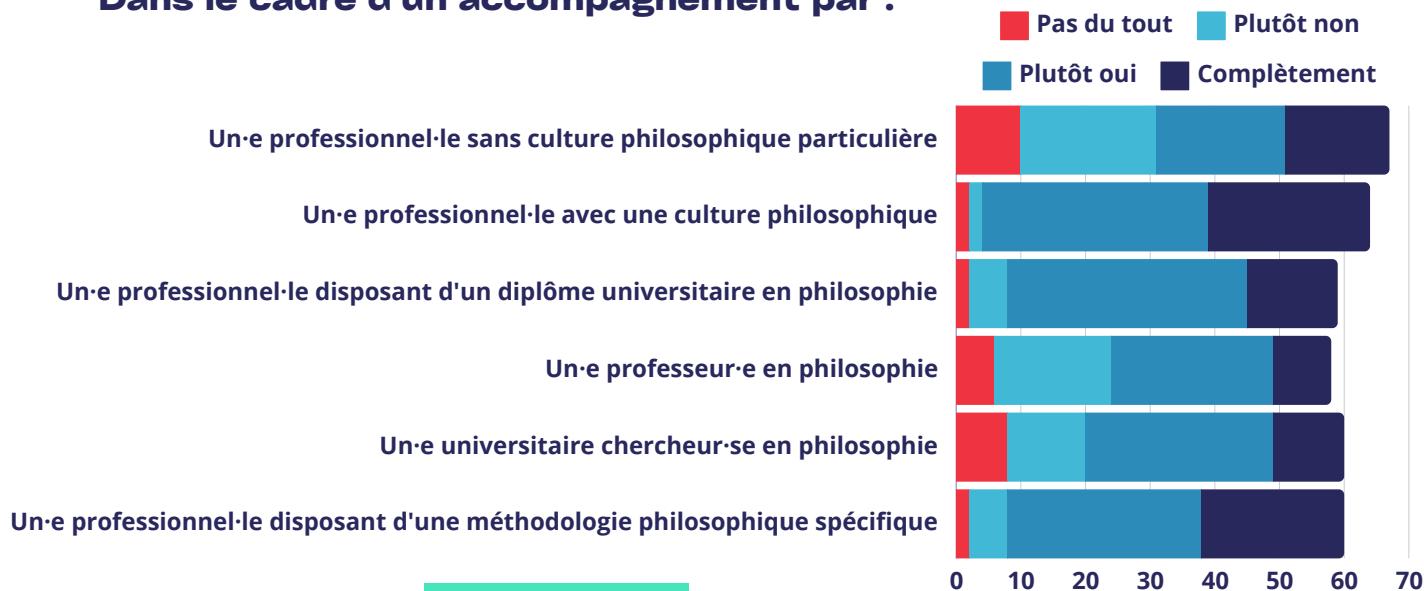


“ Dans quelle mesure pensez-vous que la philosophie pratique puisse être utile dans la détermination de la raison d’être d’une organisation ? ” (67 réponses)

La philosophie est vue positivement, comme levier pour déterminer la raison d’être d’une organisation.

La compétence philosophique est vue de manière plutôt positive et comme plus-value dans ce travail de définition. Néanmoins, les profils qui recueillent le plus de suffrages très positifs (“complètement”), ne sont pas ceux de philosophes de métier (enseignant, universitaire...), mais plutôt de professionnel·les avec une culture ou une méthodologie philosophique particulière.

“ Dans quelle mesure pensez-vous que les profils suivants puissent apporter une plus-value à ce travail de détermination ? Dans le cadre d’un accompagnement par : ”



LES ENTRETIENS



04

1. DES AMBITIONS PLURIELLES : • de la recherche de sens à la raison d'être

Pourquoi définir une raison d'être ?

Toutes les organisations ne s'engagent pas dans la définition d'une raison d'être, que celle-ci relève ou non de la loi Pacte. Et nous avons pu noter une **méconnaissance de la notion et de son contexte d'application** chez certains interlocuteurs. Aude nous partage que dans son organisation, les statuts et les missions ont été redéfinis par l'équipe de direction, sans que cela n'ait été l'occasion d'y inscrire une raison d'être.

Ce n'est pas un mot que j'employais quand j'avais des fonctions de management, ni qui est tellement employé dans l'association où je travaille.

On va parler de valeurs, on va parler d'identité, de sens.

Aude

Dans d'autres contextes, c'est précisément **la contrainte liée au changement des statuts qui peut être rédhibitoire** pour les organisations. En témoigne Caroline avec l'exemple du questionnement mené au sein d'un groupe important pour lequel elle a travaillé. Malgré un intérêt pour la raison d'être, celui-ci a préféré **éviter des démarches jugées trop compliquées** et s'est tourné vers le modèle de la fondation, pour faire acte de ses valeurs et œuvrer dans le sens de l'intérêt général.

Selon Fabrice, professionnel accompagnant les transformations à impacts positifs, cette dimension contraignante de **la loi Pacte peut être gage d'un engagement sincère des organisations**. Pour se prémunir d'un travail artificiel avec des entreprises "qui ne vont pas au bout de la démarche", il s'investit auprès de celles dont **la perspective est de devenir société à mission (ce qui nécessite d'avoir déjà inscrit une raison d'être dans ses statuts)**.



Toutes les sociétés peuvent avoir une raison d'être, ne serait-ce que gagner de l'argent. Mais une raison d'être au sens de la loi Pacte, au sens que l'on a voulu donner à la société à mission, c'est autre chose.

On dit ce qu'on apporte au bien commun, on met en avant sa mission d'intérêt général.

Fabrice

Pour les entreprises avec lesquelles travaille Charlotte, en poste dans un réseau dédié à la RSE, la définition d'une raison d'être s'inscrit de fait dans une **démarche dédiée aux objectifs sociaux et environnementaux**.

Elle distingue **trois typologies de motivation**.



“Poser les fondamentaux d'une démarche RSE qui n'existe pas encore”.

Il s'agit alors de “se poser les bonnes questions” et de se positionner pour construire sur de “bonnes bases”.



“Donner de l'ambition, de l'ampleur” à une stratégie RSE existante,

qui jusque-là est souvent “l'addition de petites actions sociétales et environnementales”, que les sociétés entreprennent alors de formaliser.



“Mettre en mots quelque chose qui est palpable, qui est là, qui dans le quotidien se vit”

pour des organisations existant depuis longtemps et ayant une démarche RSE “pleinement alignée avec leur business model”.

L'accompagnement pour devenir société à mission est facultatif dans le programme proposé par Charlotte, car “on peut très bien vouloir définir sa raison d'être et ne pas vouloir devenir société à mission”.

Dans tous les cas, l'objectif est de **donner aux entreprises un cadre reposant sur “le niveau d'exigence de la société à mission”**, suffisamment construit et ambitieux pour développer une stratégie RSE”.



Valeurs, identité, missions : des étapes vers la raison d'être ?

Avec ou sans connaissance de la notion de raison d'être, certaines organisations s'engagent dans la **définition de valeurs, d'identité, de missions**. Des démarches souvent considérées proches, mais dont les objectifs et les méthodes employées varient.

Dans l'entreprise de Tarik, une fusion et la réorganisation qui s'ensuit, fait naître la nécessité de **“recréer une culture à l'échelle du groupe”**. Un cabinet généraliste accompagne ce travail global et au long cours qui doit **permettre “d'apporter du sens”**. Toutefois, cela questionne en interne avec la crainte d'une démarche “bullshit de consultant”.

Donner du sens dans un contexte de réorganisation des services est aussi ce qui motive le questionnement sur les valeurs dont nous parle Aude. En charge de mener cette démarche dans son organisation, elle a pour objectif la construction d'une cohésion.



*Ça me semblait important
d'ancrer le changement, de
l'accompagner, en
repartant de ça pour
arriver à dire ce qu'on fait
ensemble.*

Aude

On retrouve cette **volonté de gagner en cohérence et en cohésion**, dans la structure de Caroline, où des ateliers sur les valeurs sont organisés suite à un bilan sur les risques psychosociaux, mettant en évidence un trop grand cloisonnement entre les services.

Ces démarches attenantes viennent nourrir le travail de définition de la raison d'être que mène Fabrice auprès des entreprises.

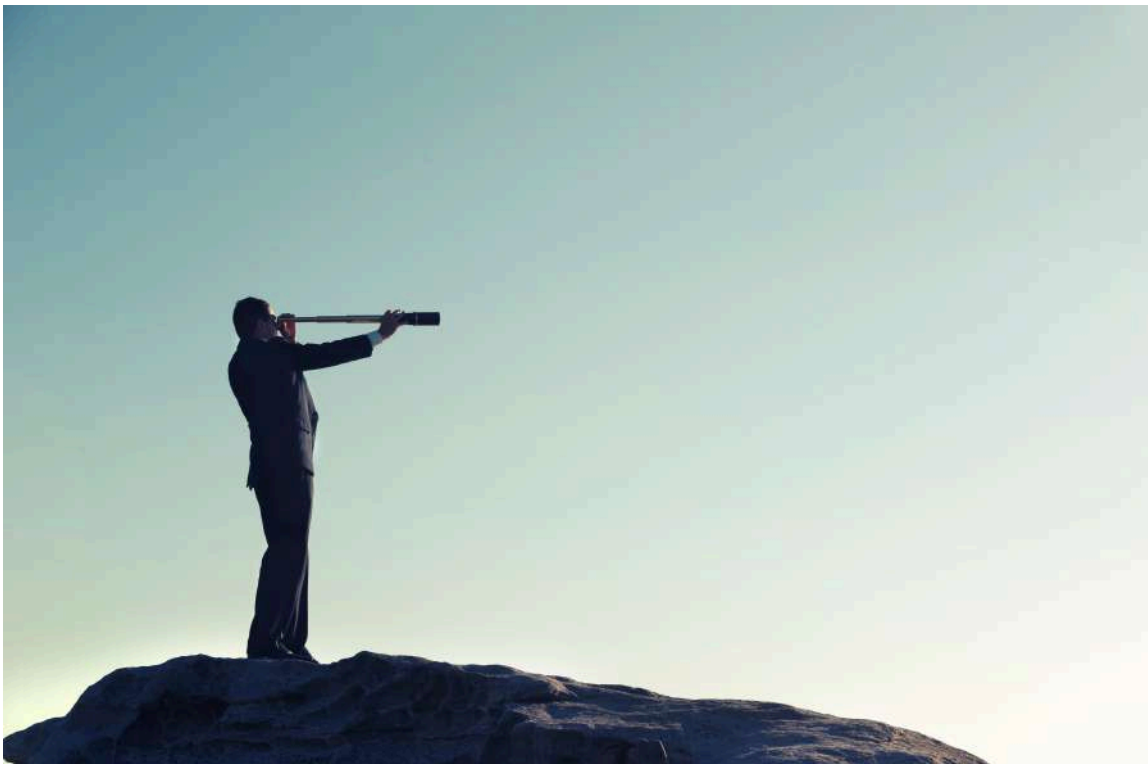
Il travaille avec les collaborateurs en remobilisant “la vision, la mission, les valeurs, le management, les priorités stratégiques”. Ainsi **les valeurs sont “partie prenante”** dans ce travail.

*Elles ne vont peut-être pas apparaître formulées,
mais en tout cas, elles vont aider à la construction.*

Fabrice

Le questionnement sur les valeurs apparaît comme un **préalable indispensable à la définition d'une raison d'être**, qui **dit “intrinsèquement” ce qu'est l'entreprise**, en s'appuyant sur son **histoire** et “en se projetant aussi dans la **vision dans le futur**”.

Pour les entreprises qui n'ont pas encore fait ce travail de définition des valeurs, “il va falloir y travailler et ça va prendre plus de temps”.



2. LES ACCOMPAGNEMENTS : des modalités variées

Différents niveaux d'accompagnement sont cités par nos interlocuteurs, allant du cabinet avec une approche centrée sur l'équipe de direction, à une démarche menée sur la base de compétences en interne.

Dans l'organisation où Caroline occupe un poste de chef de projet RSE, **l'intervention ponctuelle d'un cabinet, a permis à une équipe interne d'utiliser un cadre méthodologique** pour mener le travail sur les valeurs.

C'était assez simple à mettre en place. (...) On a demandé à ce qu'on nous présente la méthodologie et on s'est senti apte à la prendre en main.

Caroline



Le groupe de travail, composé de Caroline et des responsables de la communication et des ressources humaines, organise des **ateliers sur la base du volontariat**.

L'objectif est de **faire émerger des mots exprimant les valeurs** de l'organisation. Ils sont soumis au comité de direction qui sélectionne et affine le choix. **Les valeurs sont ensuite spécifiées par le service de communication** pour s'adresser à l'interne et à l'externe.

LES ENTRETIENS

Charlotte accompagne la **définition de la raison d'être par des formations inter-entreprises**, auxquelles participent responsables RSE ou dirigeants. Elle y propose des outils et un suivi dans **l'élaboration d'une stratégie de mobilisation des parties prenantes** mais aussi des clés pour appréhender les enjeux de cette définition.

Comme dans la majorité des témoignages, **les ateliers apparaissent comme une étape clé** de la démarche.

Parmi ces nombreux dispositifs d'accompagnement de la définition de la raison d'être des sociétés, pour Fabrice l'atelier avec collaborateurs est "obligatoire". Il y déploie une **approche inspirée du coaching de groupe pour "faire sortir ce qui pour eux est le plus important"**.

C'est un process engageant pour les collaborateurs, qui crée de l'émulation.

Fabrice

Le **questionnement de groupe sur un socle de valeurs, d'objectifs, et de sens commun à l'organisation**, est aussi essentiel selon Aude.

Dans sa structure, un **"travail par analogie"** permet une approche "périphérique" avant de "chercher les mots" en petits groupes, et d'en **dégager des "communs" lors d'une étape de convergence**.

L'idée, c'était de faire émerger des mots, des concepts, qui pouvaient constituer des valeurs fédératrices, créatrices de cohésion.

Aude

3. RSE, VALEURS, RAISON D'ÊTRE et niveaux d'engagement

Démarche descendante : pertinence et limites



L'importance donnée aux ateliers en tant qu'outil souligne la **place du collectif, tant dans un souci d'adhésion que de cohérence**. Selon le contexte, les démarches menées en vase clos par l'équipe de direction peuvent toutefois être adéquates. Par exemple, sur la question des objectifs sociaux et environnementaux, Fabrice collabore exclusivement avec **les dirigeants, seuls en capacité de définir des engagements "en rapport avec la situation de l'entreprise"**.

Dans l'organisation d'Aude, la **redéfinition des statuts est travaillée de façon descendante**, mais non moins pertinente selon elle. Leur aspect juridique présente peu d'intérêt pour la majorité des membres, qui selon son aveu, ne connaît pas les missions qui y sont décrites, ne "s'y réfère pas", ne les "incarne pas".

Toutefois, dans un contexte de réorganisation interne, les valeurs définies en tant que "piliers de cohésion" font naître la formulation de **nouvelles missions, accolées par amendement à celles mentionnées dans les statuts**.

Car en l'absence de processus collectif, on peut en effet rencontrer **une limite importante de la verticalité de la démarche : le manque d'appropriation** des missions, valeurs, ou raison d'être définies, quoi qu'il en soit de leur justesse.

Caroline témoigne de ce défaut dans son organisation.

*Les valeurs avaient déjà été travaillées par le passé
mais elles n'ont pas été mises en application (...).
Ce sont des valeurs qui ont été imposées par la
direction aux collaborateurs.*

Caroline

Il est essentiel pour Charlotte de **s'assurer que la définition de la raison d'être soit "à l'image des parties prenantes"** et qu'elles "s'y retrouvent".

Un des enjeux des formations qu'elle anime est d'y sensibiliser les dirigeants et responsables qui s'engagent dans la démarche.

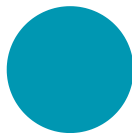
*"Si vous publiez une raison d'être qui vous
ressemble à vous et qui ne ressemble pas
aux parties prenantes, vous allez vous
prendre un retour de flamme terrible.
Vous n'avez aucun intérêt à le faire dans
votre coin."*

Charlotte

La raison d'être comme émanation du terrain ?

Fabrice témoigne aussi de l'**importance de l'appropriation par les collaborateurs**. Les valeurs qui sont "décrétées" ne s'imposent pas forcément, et donc "généralement ça ne s'applique pas". Il intervient sur cet aspect par des exercices lorsqu'il sent que les valeurs définies ne sont pas "ressenties".

La cohérence est en effet un fil conducteur de son accompagnement de la définition de la raison d'être, dans laquelle **le collectif prend une place centrale**.



Au cours des ateliers, il mélange les métiers et les niveaux hiérarchiques. **Les collaborateurs en sortent avec des "connaissances et une réflexion supplémentaires sur leur propre entreprise.** (...) Il y a une confrontation d'idées aussi, ils s'écoutent souvent beaucoup".



En parallèle, Fabrice s'entretient avec les fondateurs, dirigeants, mais aussi avec l'ensemble extrêmement varié des parties prenantes, n'hésitant pas à les suivre sur le terrain ou à échanger avec les clients. Quand le nombre de salariés est élevé, il propose un questionnaire "**pour que tout un chacun puisse répondre et participer à l'élaboration de la raison d'être**".



Ainsi **c'est du collectif élargi que ressortent les éléments fondamentaux** qui vont constituer la raison d'être.

Si on va sur le terrain, et qu'on interroge le terrain, il ressort toujours quelque chose de plus intéressant.

Fabrice



Cette perspective émerge également dans le travail de Charlotte, pour qui **“la raison d'être doit être le reflet du terrain” de chaque entreprise.**

Elle s'attelle à **défaire le “biais” de certains dirigeants qui pensent déjà connaître la raison d'être** de leur organisation et n'avoir besoin d'aide que pour la formuler.

Pour les en convaincre, elle leur demande de **mettre en mots la raison d'être au début de chaque séance.**

Ils “deviennent **curieux**”.

Ils sont alors en mesure de **voir évoluer leur formulation.**

Au fur et à mesure de la mobilisation des collaborateurs, il y a “des surprises”. Ils apprennent “des choses nouvelles sur leur entreprise, qu'ils ne savent pas, ou qu'ils sous-estiment ou surestiment”.

Et ils constatent par eux-mêmes qu'**au commencement “elle était bien imparfaite cette raison d'être”.**

4. DÉMARCHE INCARNÉE OU OUTIL DE COMMUNICATION ?

Raison d'être, valeurs ou missions, leur appropriation par les collaborateurs et les parties prenantes est indispensable à leur **alignement avec la réalité de l'entreprise, et leur incarnation au quotidien.**

Au-delà de leur définition formelle, pour Emmanuelle, responsable administrative, **c'est la concorde des membres à incarner les valeurs de l'organisation qui importe en premier lieu.**



Je crois qu'on est profondément tous d'accord sur cette essence-là.

Emmanuelle

Si le statut de SCOP en lui-même confère à son organisation "des objectifs et des missions engageantes", elle a également le sentiment que **cet engagement autour de conditions de travail humaines est porté par tous "sans besoin qu'il soit inscrit quelque part".**

Aussi, en ayant conscience que son opinion s'ancre peut-être sur certains préjugés, elle a la sensation que **les questions de société à mission et de raison d'être sont une façon pour les entreprises de "se faire valoir".**



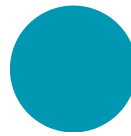
J'ai l'impression que donner du sens aux activités de l'entreprise, améliorer l'image de marque, collaborer, enfin tout ça, ce sont des choses qu'on met dans une plaquette de communication.

Emmanuelle

LES ENTRETIENS

À la différence d'un travail sur les valeurs en tant que piliers de cohésion interne, **la raison d'être semble viser une communication externe sur la spécificité et l'identité de l'entreprise.**

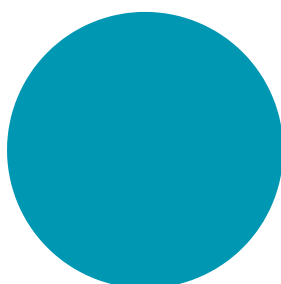
Joan, fondateur d'un réseau de coworking, témoigne d'un échec à définir une formulation unique de la raison d'être, avec pourtant un **besoin minimal "d'avoir quelque chose à marquer sur le site"**.



La démarche, débutée suite à de profonds changements dans la structure, aboutit à la définition d'une raison d'être plus "interne". Le processus permettra d'**explicitier des différences de visions et de questionner l'alignement des membres avec le projet défini.**

Dans l'organisation de Caroline, la définition de valeurs, effectuée pour gagner en cohésion, amène un **nouvel enjeu : les faire vivre en générant de l'adhésion.** Les services RSE, ressources humaines et communication doivent maintenant **"revenir sur ces valeurs et mettre en place des actions ou des projets" pour les valoriser et "entrer dans le concret"**.

Aude insiste quant à elle sur la **nécessité de "réinterroger" ce qui a été défini à l'écrit.** Le socle constitué par les valeurs ou la raison d'être sert, selon elle, à garder le fondement de l'identité, mais **"ce sont des choses qu'il faut réactiver" pour créer un sentiment d'appartenance, et à faire vivre de façon agile.**



On a tendance à écrire de belles choses que l'on grave dans le marbre, et puis le marbre, on l'oublie dans un coin.

Aude

LES ENTRETIENS

Fabrice accompagne la définition de la raison d'être et des objectifs sociaux et environnementaux dans le cadre de la loi Pacte.

Selon lui, les **inscrire dans les statuts en termes généraux permet de les décliner de manière opérationnelle sans avoir la contrainte de les changer.**

À la société ensuite d'établir un **plan d'action en cohérence avec son projet, et des outils de mesure pour s'en assurer.**

Ce qui compte c'est que **"l'entreprise soit alignée**, de faire en sorte que les choses soient liées".

Le **régime relativement libre de la société à mission est peut-être ce qui fait "sa force"** : "c'est l'entreprise elle-même qui dit qui elle est, jusqu'où elle veut aller".



Plutôt que d'avoir des ambitions trop importantes auxquelles les investisseurs pourraient s'opposer, **l'essentiel serait un engagement authentique dans la démarche et ce "même si l'entreprise avance à petit pas"**.




C'est une question de sincérité et de cohérence, c'est ça qui permet d'éviter ensuite le bullshit, et le greenwashing.

Fabrice

5. LE TEMPS DE LA RAISON D'ÊTRE quel est le "bon moment" ?

Même si la démarche peut être motivée par des objectifs pragmatiques, comme "se rendre attractif ou augmenter la qualité du recrutement", pour Fabrice, **définir sa raison d'être, c'est s'engager sur un temps long sans retour direct sur investissement.**

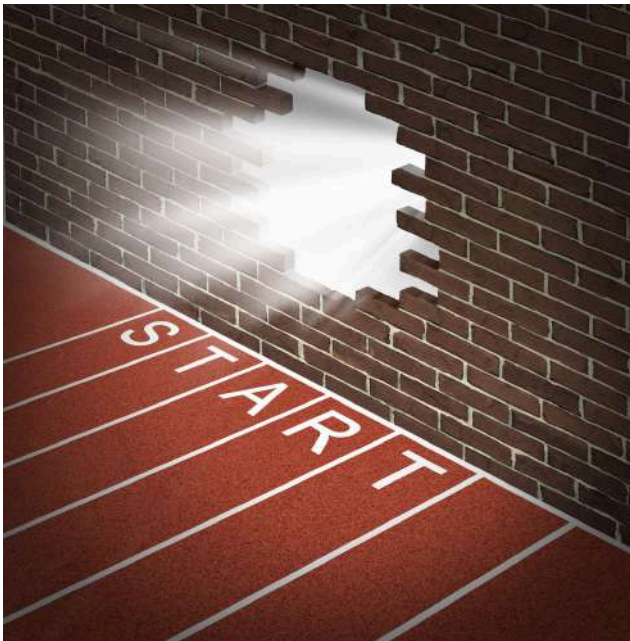
Cela peut être **une étape "au rythme de l'entreprise" vers un devenir de société à mission**, pas nécessairement concomitante, "mais il faut qu'on soit dans une continuité".



On a toujours mieux à faire que de définir sa raison d'être.
Charlotte

Pour Charlotte, qui anime des formations sur la raison d'être, **cet engagement sur le long terme du régime de société à mission est encore difficile à faire valoir** auprès des entreprises : "on a l'impression que c'est plus contraignant et que ça rend vulnérable".

Les organisations sont aux prises avec des **nécessités pratiques et des considérations opérationnelles, dont il peut être difficile de s'extraire**, d'autant qu'il s'agit de "dédier de la ressource, du temps et de l'argent au sujet".



“La notion de timing est vraiment importante” selon Charlotte. Le **“bon moment”** pour définir sa raison d’être, est en grande partie défini par des **“questions pratico-pratiques”**. Certains dispositifs de mobilisation des parties prenantes ne peuvent pas être mis en place par certaines entreprises qui n’ont **“pas le temps d’aller jusque-là”**. Il arrive aussi que des participants se désistent des sessions en cas de **“gros turn-over”**, ou que les dates de formation ne correspondent pas avec **les exigences du “timing du marché”**.

Fabrice informe les dirigeants sur le dispositif de la loi Pacte, et il les conseille aussi sur la **pertinence de s’engager dans le processus : “oui c’est le moment d’y aller, ou pas, parce que parfois ce n’est pas le moment”**.

Par ailleurs, **les démarches telles que la formalisation de valeurs ou de missions, sont souvent amorcées pour répondre à un besoin manifeste**. C’est le cas dans l’entreprise de Caroline, où ce travail répond aux besoins identifiés lors d’un bilan sur les risques psychosociaux. Ou dans celles de Tarik et de Joan, où il prend forme à la faveur de profonds changements structurels.

Pour Aude, questionner et **construire du sens et de la cohésion au sein des organisations est une nécessité**. La question des valeurs ou de la raison d’être **“doit être posée d’une manière ou d’une autre”** dans un collectif : **“même si l’objectif doit toujours être là et que la méthode peut bouger, il faut que ça se fasse”**.



6 ACCOMPAGNER : avec quelles postures ?

Quelles sont les postures adoptées ou envisagées comme pertinentes pour accompagner les organisations ?

L'organisation de Caroline fait souvent **appel à des consultants extérieurs pour avoir "une autre lecture du projet** et dans certains cas également une expertise". Cela permet de "se challenger" et de "s'enrichir".

L'idéal selon elle étant d'**alterner des phases descendantes**, pendant lesquelles l'intervenant transmet "son expertise, sa façon de voir les choses, de les analyser", **avec des temps de questions et d'échanges**.

*On attend aussi de l'écoute,
de la pédagogie, pour
laisser aussi de la place aux
réflexions des autres.*

Caroline



Un bon accompagnement doit **s'adapter au contexte et aux besoins**, les comprendre, et non pas arriver avec "des solutions toutes faites". Pour Aude, il est important que l'accompagnant ait une "**posture de neutralité**", que ce ne soit pas un "acteur engagé, qui aurait un intérêt". **L'avantage d'une "position d'extériorité et de facilitation" est la possibilité "d'observer, écouter, rebondir, reformuler"**.

LES ENTRETIENS

Charlotte, qui accompagne la définition de la raison d'être par un parcours de formation inter-entreprises, témoigne de la **nécessité d'adopter une certaine agilité**. Un suivi entre les sessions est proposé pour aider à respecter les délais et mettre en place les dispositifs. Et le contenu des séances est ajusté pour s'adapter au rythme des avancées de chaque entité.



Pour approfondir le travail de définition avec les participants en présentiel, il est aussi essentiel pour elle de **“créer un cadre de confiance qui prend du temps”**. En effet, **“le dirigeant a besoin de temps pour sortir de l'opérationnel”** et pour qu'il le fasse en session de formation, **“il faut de la confiance”**.

En dehors de la partie information et conseil, Fabrice en tant qu'accompagnant, adopte une **posture d'observation, dite “position basse”** en coaching. Il utilise cette posture dans le questionnement, les ateliers, et les entretiens avec les parties prenantes **“pour que la parole soit la plus libre possible”**.

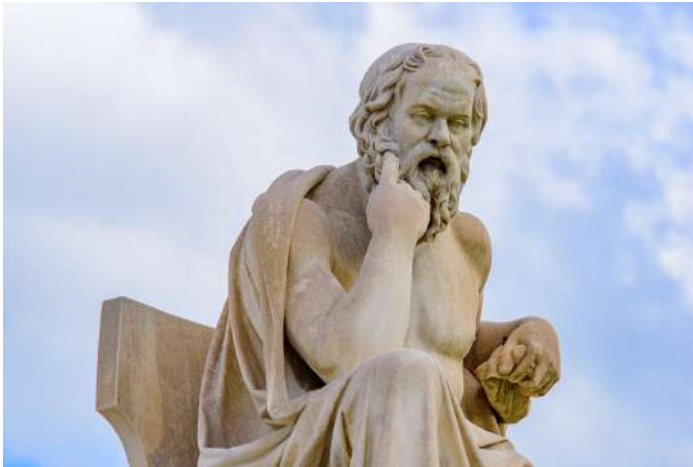
À l'inverse du conseil ou du formateur, qui va être en position haute, on donne les moyens. C'est le pouvoir pour, pas le pouvoir sur.

Fabrice

Outre le travail de définition de la raison d'être, il remarque que la démarche permet aussi de **“dégager des axes d'amélioration”**, qu'il peut faire remonter à la direction, sur **“des sujets parfois périphériques”**. Il apprécie particulièrement cette **identification des “signaux faibles” qui permet des améliorations préventives**.

7. PHILOSOPHIE ET RAISON D'ÊTRE

Expertise, maïeutique ? Quelle place pour la philosophie ?



L'approche de Fabrice porte une dimension de **soin de l'organisation**, avec une attention aux signaux, une posture d'écoute active. Sa démarche fait également écho à la **tradition philosophique de la maïeutique socratique** : en essayant de "ne pas avoir d'idées préconçues", il questionne et écoute le collectif pour "**faire accoucher de la raison d'être**".

Le questionnement est une des forces attribuées à une approche philosophique de la définition de la raison d'être. Selon Aude, si la philosophie est "du questionnement, de la conceptualisation, de l'interrogation des pratiques", alors elle peut **aider à "mettre des mots sur ce qu'est la raison d'être" et à en faire "quelque chose de pratique"**.

Lors des échanges avec les participants à la formation, Charlotte **questionne et approfondit les concepts pour définir et formuler la raison d'être**.

Les meilleurs moments, c'était quand on était au cœur du sujet, dans les mots, dans les phrases, et on sentait qu'on avait les mains dans le cambouis et qu'on allait au fond du fond . (...)

Là où ça a le plus marché, c'est quand on a fini par faire de la philosophie.

Charlotte

Éclaircir et approfondir les concepts fait partie des besoins auxquels peut répondre la philosophie. On peut constater d'une part une certaine confusion autour des notions en question, en premier lieu celle de raison d'être. Charlotte admet par exemple qu'il existe un **"flou conceptuel" entre raison d'être et mission** dans lequel elle-même baigne.

Est-ce qu'il y a une différence fondamentale ? (...) Soit ce sont deux choses qu'il faut différencier, soit c'est la même chose et il faut être ok avec le fait que c'est la même chose et les utiliser comme des synonymes. Mais là le parti n'est pas pris.

Charlotte

Un manque de clarté sur ce qu'est la raison d'être est également constaté à l'occasion de l'intervention d'un prestataire externe pour une "séance d'introduction aux concepts".



Il y a à la fois un flou conceptuel, une différence entre les concepts qui est trop ténue, et en même temps une multitude d'images, de représentations, de métaphores...

Charlotte

Selon Charlotte, une manière pertinente de préciser ces concepts et de **clarifier le sens de la raison d'être**, serait de les introduire à partir de l'expression de **"doute existentiel fécond"**, expression que l'on retrouve dans l'exposé des motifs du projet de la loi Pacte, et qui n'est pas sans résonance philosophique.

La philosophie, outil structurant ?



Caroline, responsable RSE, partage ce constat. Selon elle, **le terme de raison d'être est sans doute "moins maîtrisé"** que celui de valeur. L'approche philosophique pourrait permettre selon Aude de "détricotier les concepts que les gens mélangent pour pouvoir vraiment permettre de **faire la distinction entre des choses qui peuvent être proches**".

Approfondir et préciser les concepts permettrait dans la définition de la raison d'être ou des valeurs d'une organisation, d'**aller au-delà des mots en explicitant leur sens et leur portée**. Réflexion que se fait Caroline, qui pense que cela aurait bénéficié au processus engagé dans son entreprise.

Ça aurait peut-être permis de faire la partie valeur en une seule fois, en questionnant de manière plus approfondie. Plutôt que de se voir une première fois pour déterminer les valeurs, et de se revoir maintenant pour savoir ce qu'on met derrière.

Caroline

La philosophie apporte une **structuration de la pensée**. Selon Aude elle peut "donner aux gens les **outils pour penser et être en position de comprendre pourquoi ils font ce qu'ils font**", tout en fédérant.

L'intervenant philosophe **accompagne le choix des mots**, aide à **lever les préjugés** et à **clarifier le sens et le contenu**, et s'assure qu'il y ait de l'adhésion. Son expertise peut lui permettre de se référer à un auteur ou un texte, mais selon elle, **il s'agit davantage de légitimer la pensée en l'inscrivant dans une tradition que de faire autorité**.

Quelle approche pour la pratique philosophique ?

Pour Aude, accueillir un intervenant philosophe dans l'entreprise, qui arrive avec "la bonne casquette", c'est-à-dire **clairement identifié comme philosophe, peut influencer sur le fait que les collaborateurs soient disposés à "jouer le jeu"**, en créant "un moment dédié, un peu sanctuarisé".



Pour Charlotte au contraire, **"la philosophie peut avancer masquée"**. Nul besoin de le dire pour que les participants réalisent qu'ils en font, prennent du plaisir, et sortent de la séance en se disant : "Mais je n'ai jamais pris le temps de me poser des questions comme ça !".

C'est aussi le parti d'Emmanuelle, pour qui l'enjeu est "d'essayer d'**aller chercher les gens sur le plan philosophique** sans qu'ils se disent : on va passer quatre heures à débattre d'un sujet philo, c'est quoi le rapport avec mon travail, qu'est-ce que je vais en faire ?".

La philosophie peut alors permettre de prendre du recul et de **poser des questions "qui sont en dehors d'objectifs de rentabilité** ou de productivité, ou même de gestion des ressources humaines". Cette approche donne aussi la **possibilité de "dire beaucoup", sans pour autant "se livrer"**.

Souvent dans les entreprises c'est compliqué de se positionner. Soit on est trop sensible, soit on est trop dur, et je me dis que parler des choses à travers la philo, ça permet de mettre de côté les sujets qui fâchent, la politique ce genre de choses, tout en fait en en parlant.

Emmanuelle

Concernant le cadre de la loi Pacte, si la philosophie **peut “donner le meilleur d'elle-même” dans la définition de la raison d'être**, selon Aude **la dimension philosophique trouve ses limites** “sur la manière dont ensuite les managers, les professionnels sur le terrain, vont tirer les fils, vont raccorder tout ça, avec leur fonctionnement et leurs modalités opérationnelles”.

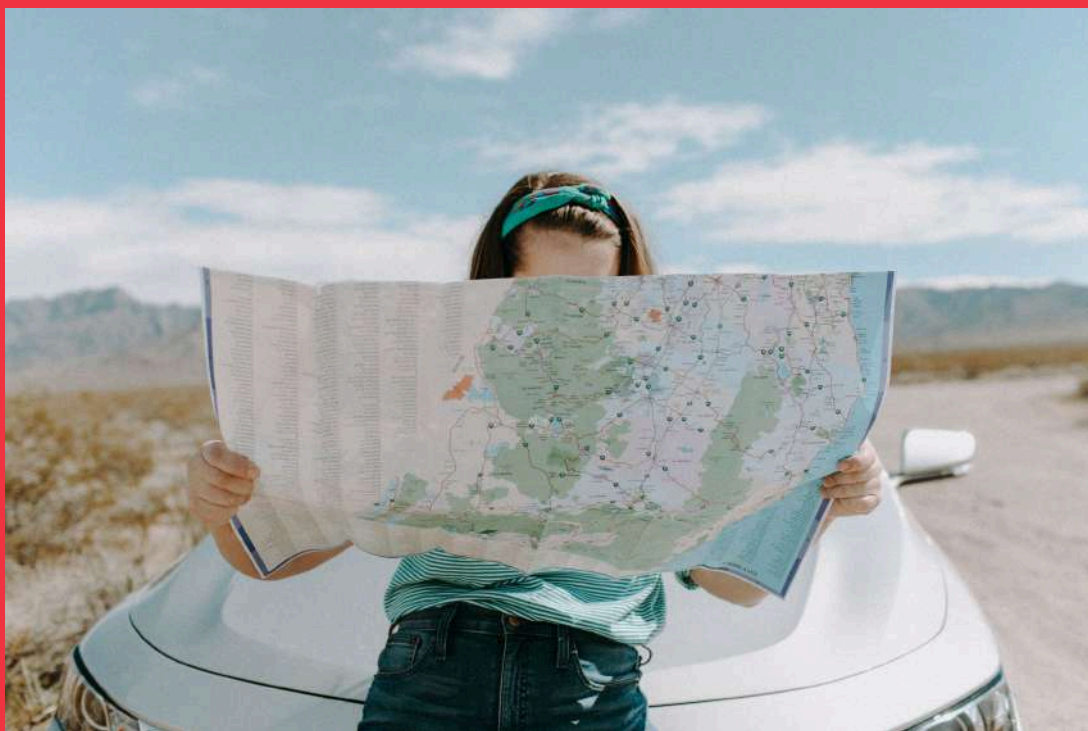
Pour Fabrice, dans son travail d'accompagnement des transformations à impacts positifs, **la philosophie prend aussi le sens “d'un engagement”**, qui va se rapprocher “des **questions morales, éthiques, de vie avec les autres, et de la manière dont on agit en société**”.



C'est une philosophie au sens large, c'est un état d'esprit à avoir dans l'entrepreneuriat pour changer, faire évoluer ce modèle économique.

Fabrice

CONCLUSION & PERSPECTIVES



Cette enquête révèle des espoirs au sujet du dispositif ouvert par la loi PACTE, et des limites (insincérité, sous-détermination conceptuelle et méthodologique) probablement surmontables avec le temps et la bonne volonté des acteurs concernés.

Certaines réflexions sur la raison d'être nous semblent empreintes d'enjeux spécifiquement philosophiques. Nous en esquissons ici certains contours, à titre non exhaustif. Ces pistes pourront être approfondies selon différentes perspectives, lors de travaux et d'événements Faire Philo.

05

PASSÉ, PRÉSENT, FUTUR : DANS QUELLE TEMPORALITÉ DE L'ORGANISATION S'INSCRIT LA RAISON D'ÊTRE ?

Fabrice, l'une de nos interlocuteurs, affirme qu'avec la raison d'être :
"on dit ce qu'on est intrinsèquement, c'est l'ADN de l'entreprise, on s'appuie sur l'histoire de l'entreprise en se projetant aussi dans la vision, dans le futur."

Il y a là une **tension entre le passé et le futur**, d'autant plus remarquable qu'elle se produit **dans le présent, au moment où se construit la réflexion** sur la raison d'être.

D'emblée peut se poser **la question de l'identité** même de l'organisation, telle qu'elle s'exprime et s'explicité, à un moment déterminé, avec une certaine densité, alors même qu'elle s'inscrit dans une impermanence liée à la temporalité elle-même.



Comment faire lorsque l'organisation est confrontée à des choix d'avenir qui peuvent la faire rompre avec son passé ?

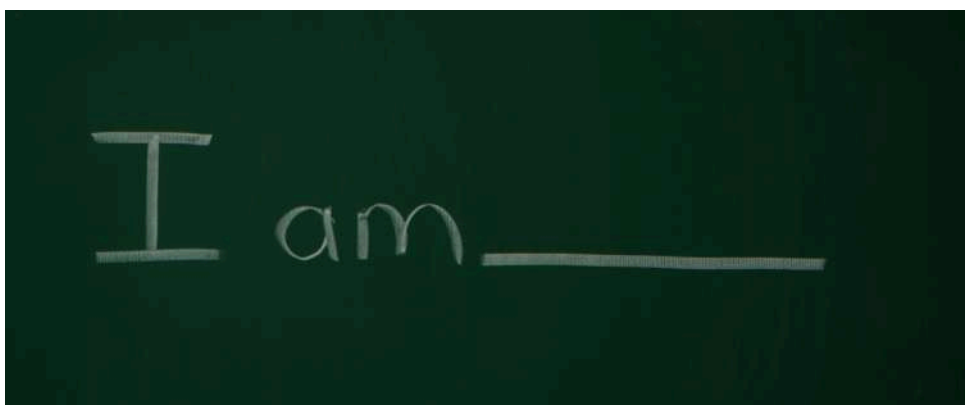
Comment concilier le projet qui présida à la création de l'entreprise avec celui qu'elle entend se donner maintenant, pour un futur par nature incertain, et qui probablement conduira à questionner à nouveau ce projet ?

À la fois **expression d'une histoire, d'une origine et d'une vision, la raison d'être est par définition problématique**, au même titre que l'identité d'un individu peut apparaître problématique, dès lors qu'on la rapporte aux différents moments effectivement vécus : **de qui j'étais à qui je veux devenir, en passant par qui je suis, la continuité n'est pas si évidente** que cela.

CONCLUSIONS & PERSPECTIVES

La constitution de cette identité peut passer, pour l'individu, par **la mise en récit, toujours à recommencer**, de l'histoire parcourue. Mais alors se pose la question de savoir **qui peut raconter cette histoire pour l'organisation**, étant entendu que les acteurs, en interne, changent.

L'organisation dispose-t-elle de quelque chose comme une psyché - moi et surmoi - capable d'en **assurer la permanence et la continuité ? Qui pour incarner cette raison d'être ?** Sans doute est-ce a priori le rôle du ou des fondateurs. Mais alors, **qu'advient-il lorsque ce ou ces fondateurs passent la main ?**



Se pose alors la question, pour l'organisation, du **moment opportun - du kairos - pour s'interroger et interroger sa raison d'être**, un peu comme l'individu se pose la question de son identité lors des crises.

Quel sens y a-t-il pour une entreprise, du reste, à assurer cette permanence identitaire, cette continuité dans un monde par nature changeant, où la flexibilité, l'adaptabilité, sont devenues des lieux communs managériaux ?

On pourrait même questionner le sens qu'il y a à se questionner sur sa raison d'être : en effet, pour quoi, **dans quel but, se demande-t-on pourquoi on existe ?** Qu'attend-on de cette réponse ? **Que vient nourrir la raison d'être ?**

Elle répond sans doute au **besoin de sens** de certains collaborateurs, ainsi qu'à la **nécessité de fixer un cap qui puisse être communiqué** à ses parties prenantes ; mais **il est possible que ce faisant, elle instaure un récit performatif**, agissant comme une boussole **déterminant le contenu des actions engagées**, similaire en cela au récit personnel et aux valeurs auxquels les individus se réfèrent comme **vecteur d'identité**, et qui **déterminent la teneur de leurs actions**.

ENTRE ÊTRE ET APPARAÎTRE

La raison d'être touche-t-elle vraiment aux **fondements existentiels de l'organisation**, ou n'est-elle qu'une **couche langagière qui masque la réalité de l'organisation comme structure orientée fondamentalement vers la rentabilité**, si ce n'est vers la performance ?

Nous pouvons entendre les **reproches adressés au dispositif comme n'étant qu'un outil de communication**, ainsi que les craintes des collaborateurs vis-à-vis d'une **démarche "bullshit"**, qui apparaît comme une construction de sens, alors qu'elle se caractériserait par une **insincérité indissociable de la volonté de construire une image de marque**.

Pour certains en effet, **nul besoin de communiquer sur la raison d'être** et les valeurs de l'organisation quand celles-ci sont **véritablement incarnées** par ses membres et **se manifestent dans ses activités**.



Cependant la **dimension marketing de la raison d'être**, qui relève a priori de l'apparence, n'est **pas forcément antinomique de l'être**, et pourrait même être **vecteur d'un alignement entre le sens de la formule**, sa réalité, et son appropriation par les parties prenantes.



Cela peut par exemple être le cas lorsque **la raison d'être se définit de façon concomitante à la création de l'entreprise, ou en réactive le sens.**

La question se pose toutefois autrement **lorsque la raison d'être adoptée apparaît en contraste avec ce qu'est l'entreprise** depuis son origine. Elle est alors un **outil de communication** qui montre **l'organisation telle qu'elle devrait être** : un être en devenir, **un idéal, auquel l'entreprise qui s'inscrit dans une démarche sincère et cohérente, confronte son activité au quotidien.**

La raison d'être peut ici être perçue comme une **réalité profonde, qui tend à s'actualiser.**



Ou selon un prisme philosophique distinct, **le dispositif en tant que stratégie marketing est lui-même performatif** : en formulant et en médiatisant sa raison d'être, l'entreprise entre dans une **dynamique de construction de sens et tend de fait à se conformer à ce qu'elle souhaite faire paraître.**

L'AVENIR : QUELLES PISTES, QUELS ACTEURS ?

Si les difficultés d'appropriation de la démarche relèvent en partie des délimitations parfois difficiles avec d'autres concepts (identité, mission, vision, etc.), c'est qu'il reste un **travail de définition à faire**, qui pourra permettre à chaque partie prenante de **mieux comprendre ce qu'il est question de définir exactement, et en quoi la raison d'être n'est pas la même chose que ces concepts proches.**



Qu'elle avance masquée, ou en plein jour, comme le rappelait Charlotte, **la philosophie semble avoir toute sa place dans les démarches de définition encore à venir**, dont la nécessité se traduit probablement dans la pluralité des modes d'accompagnement, et le sentiment d'inachèvement des méthodologies employées.

Sur un volet plus pratique, il convient de réfléchir à l'élaboration d'**indicateurs de bonne appropriation de la raison d'être** dans l'organisation. Par exemple, on pourrait se demander **comment la raison d'être est comprise plusieurs mois, puis plusieurs années, après l'étape de sa définition.**

Plus la définition initiale sera robuste, moins il est probable que l'on constate d'écarts avec le temps (la raison d'être doit aussi être un pôle de stabilité, l'ADN d'une organisation auquel chacun peut se référer, lorsque tout change autour). **C'est aussi par la mesure, donc, que la raison d'être pourra prouver son utilité aux yeux de tous.**

2024

Chez Faire Philo, nous avons beaucoup appris en travaillant sur la raison d'être, et sur sa possible approche philosophique, que pouvaient appeler les termes employés par le législateur. Avec la prudence qu'impose un sujet sur lequel nous n'avons encore que peu de recul, nous estimons que cette intuition a été confirmée par notre enquête, tout en étant enrichie par les pistes que nous avons amorcées. Cette complexité nous semble indiquer que l'articulation entre raison d'être et philosophie ouvre un champ de réflexion fécond.

FAIRE PHILO

MERCI

Ont participé au projet :

Nicolas Bouteloup, Cassandre Decorce,
Guillaume Déléan, Adélie Foras,
Elsa Massah, Sophie Sendra
& Hadrien Simon