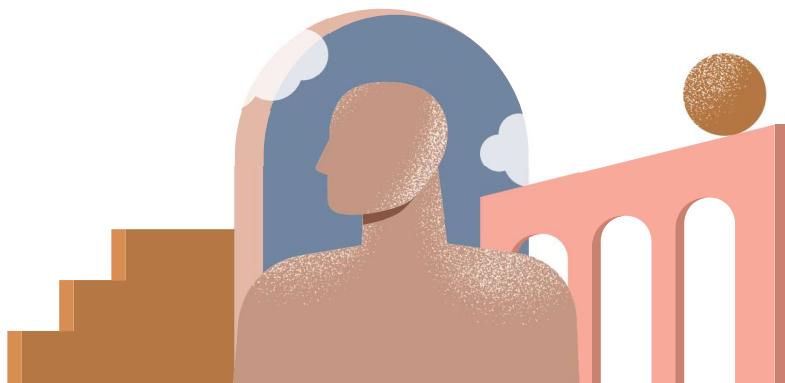




Quel est le sens de la Raison d'Être ?



PAR **PHILIPPE ROBERT-TANGUY**

Vice-président du Comité éditorial de Finance&Gestion, Sociologue-conseil, Professeur-associé au CELSA Sorbonne Université

De plus en plus d'entreprises affichent une raison d'être. Certains y voient une façon de donner du sens au travail pour les salariés. Mais est-ce bien le rôle de la raison d'être, qui, rappelons-le, n'a pas été initialement créée pour cela ?

Depuis cinq ans, la question du sens au travail est de nouveau affichée comme un enjeu des organisations. Après des années de dénonciation du travail inutile et déshumanisant, reprenant parfois les termes énoncés par l'anthropologue David Graeber de *bullshit jobs*, certains cherchent des réponses positives à la question du travail.

Cette réponse à la quête du sens au travail vient de plus en plus des innovations juridiques issues de la loi PACTE de 2019 : la Raison d'Être et son prolongement, la société à mission. Dans leur rapport préfigurateur de cette loi, « L'entreprise, objet d'intérêt collectif », Nicole Notat et Jean-Dominique Senard ouvrent la voie du sens au travail

au travers de la notion de raison d'être. Ainsi, ils considèrent que *l'objet social* qui définit les activités économiques que la société peut exercer est devenu un « inventaire des activités potentielles » de l'entreprise allant souvent au-delà de ce qu'elle réalise vraiment. Ils proposent alors une raison d'être qui soit « une recherche de cohérence » et ils ajoutent que la raison d'être « est souvent formulée pour renforcer l'engagement des salariés, en donnant du sens à leur travail ».

Des chercheurs¹ ont montré que les formulations utilisées pour les raisons d'être des entreprises visent à donner du sens aux collaborateurs. Celles-ci sont construites autour de quatre dimensions : la réponse aux attentes des collaborateurs ; l'utilité de l'organisation ; la reconnaissance et la valorisation des collaborateurs ; les caractéristiques de l'organisation qui la rendent unique. Cette recherche n'est cependant qu'une analyse sémantique d'une centaine de raisons d'être, sans qu'aucun salarié n'ait été questionné.

Force est de constater aujourd'hui qu'une grande partie des raisons d'être choisies par les entreprises restent des slogans, certes dont l'intention est de donner du sens, mais vis-à-vis desquels les salariés ne sont pas dupes. Ceux-ci sont plus attentifs aux actions, aux modes de fonctionnement réels, aux résultats de l'entreprise qu'aux seules intentions affichées. Le risque est grand, dans certains cas, de créer de la dissonance entre le message et la réalité, et par là même d'éloigner les salariés de l'entreprise alors que l'intention serait de les « engager ».

Si Nicole Notat et Jean-Dominique Senard ont fait le rapprochement entre raison d'être et sens au travail, cette notion est issue des travaux de recherche de Blanche Segrestin et Armand Hatchuel. Leur enjeu n'était pas le sens au travail mais la responsabilité de l'entreprise. Ils proposent un cadre dans lequel l'entreprise puisse

volontairement prendre des engagements, s'y tenir et être redevable, donc auditable sur ces engagements.

Si l'on revient à la loi, l'article 1835 du Code civil indique : « Les statuts peuvent préciser 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. » Des principes doivent constituer des guides pour l'action des salariés, des critères pour l'évaluation de leur travail, des normes de pensée communes structurant la culture de l'entreprise. Plus que d'un slogan attrayant qui risque de se transformer en promesse non tenue, l'entreprise devrait réfléchir à ses principes qui sous-tendent son action et ses modes de fonctionnement pour atteindre ses finalités. Ainsi, elle ne sera pas jugée sur sa seule intention, mais réellement sur des actes. Si ceux-ci sont vertueux et cohérents avec ses objectifs tant économiques que sociaux, sociétaux et environnementaux, elle sera alors jugée plus sincère et responsable. Dans ce cas, peut-être que les salariés trouveront du sens dans leur travail.

N'inversons pas la proposition. Ce n'est pas la raison d'être qui donne du sens, c'est la réalité du travail et de l'activité. La raison d'être devrait donner des orientations à l'action collective et surtout indiquer les moyens de tenir ce cadre et ce cap.



¹—Nande, F., Weber, M., Bouchet, S. et Loup, P. (2023). La raison d'être des organisations, levier de sens au travail : proposition d'un modèle adapté de l'Ikigai. @GRH, N° 48(3), 39-63.