



## « **LEARNING MORNING** »

### **Raison d'être : aligner votre organisation**

Le 22 mai 2019, la fameuse [loi PACTE](#) était promulguée. 5 ans après, sa manifestation opérationnelle, la *Raison d'être* fait encore débat.

Levier de transformation pour des sociétés plus soutenables ou purpose washing ? Les organisations doivent-elles absolument avoir une *Raison d'être* ? Quelles difficultés rencontrent-elles pour l'incarner sur le terrain ? Et comment la faire émerger ?

#### **RAISON D'ÊTRE : DE QUOI PARLE-T-ON ?**

La *Raison d'être* est liée à la *Responsabilité Sociale des Entreprises* (RSE) et ne date pas d'hier. Ainsi, dès 1987, le [rapport Brundtland](#) définissait la notion de développement durable. Pour des raisons éthiques ou politiques, les entreprises se soucient de plus en plus de leur(s) impact(s) sur la société et l'environnement, et ne visent plus uniquement la seule création de bénéfices.

Avec l'entrée en vigueur de la *Loi PACTE*, la notion de RSE est institutionnalisée en France. Le Code civil napoléonien évolue et toutes les entreprises doivent désormais prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux dans leur gestion (i.e. deviennent officiellement justiciables).

De plus, sur la base du volontariat, les sociétés commerciales engagées dans une démarche visant à concilier but lucratif et prise en compte des impacts sociaux et environnementaux de leur activité, peuvent prétendre au statut d'*Entreprise à Mission*. Elles devront alors définir 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”***.

La *Raison d'être* traduit dès lors une ambition de l'entreprise et, comme l'intérêt social, elle marque un **principe**, une **intention**, une **volonté politique** de faire émerger des préoccupations qui ne soient pas seulement financières et de court terme. Elle va ainsi pouvoir servir de guide pour les décisions importantes, tout en engageant les actionnaires.



Et, si le mouvement est transformatif - corrélé à celui des [Benefit corporations](#) américaines (qui, dans les années 2010, émanait de la révolte de fondateurs d'une entreprise de la Silicon Valley suite au rachat de leur structure adjudgée par les actionnaires au plus offrant et non au plus engagé) - il n'en fait pas moins débat.

**« Avant de se concentrer sur pourquoi une organisation existe, il faut déjà se poser la question : "est-ce qu'une organisation existe ?" »**

Duc Ha Duong, Cofondateur d'[Officience](#) et Président de [Passerelles numériques](#)

L'entreprise n'est qu'une *fiction morale*, nous rappelle Duc Ha Duong. Elle permet de simplifier les échanges et la communication en regroupant les personnes dans une organisation délimitée et personnifiée. Il semble donc relativement normal qu'il soit possible d'y attacher une *Raison d'être*. Quant à la question de la rendre obligatoire, pour lui, la réponse est non. En ce sens, si le *greenwashing* permet finalement de mettre le doigt sur les organisations qui ne se mettent pas, ou trop peu, en action pour la planète, il n'y a pas de véritable intérêt à rechercher et détecter le *purpose washing* des organisations en tant que Société. Le décalage entre la Raison d'être affichée et celle poursuivie en réalité impactera majoritairement l'organisation elle-même.

William Lebedel, fondateur de [BlueRep](#) - cabinet de conseil qui accompagne les dirigeants et les organisations sur des projets ayant du sens - voit les choses un peu différemment. Pour lui le mot *Raison d'être* résonne étrangement dans le monde de l'entreprise. "Être" ne lui semble d'ailleurs pas suffisant et devrait, à son sens, se voir remplacer par le mot "agir"... « *Une Raison d'agir, là oui !* »



## RAISON D'ÊTRE : L'EXEMPLE DU LEARNING PLANET INSTITUTE

En avril 2021, le [Learning Planet Institute](#) définissait sa *Raison d'être*. L'objectif ? **Affirmer notre ADN et nos valeurs** afin d'**identifier les bons éléments de langage** pour se présenter, dans un contexte de transition stratégique et identitaire<sup>1</sup>.

Conduite par Morgane Mangeon, cheffe de projet Transformation et accompagnement au changement, la démarche s'est (naturellement) voulue collaborative et adressée par le biais de quatre ateliers de co-construction entre les étudiants, les chercheurs et les collaborateurs de l'association.

Qu'est-ce qui fait du Learning Planet Institute une communauté ? Qu'est ce que l'institut apporte au monde ? Quelles sont les émotions ressenties par ceux qui s'y rendent ? Les convictions les plus fortes ? « *Un jardin fertile pour l'altruisme et l'optimisme* », ou encore « *Un collectif d'explorateurs de l'innovation et de la durabilité dans la diversité* » sont des exemples de réponses alors entendues. Ont suivi des ateliers d'écriture, permettant de travailler sur les projections (« *Quelle serait la une du Time Magazine en 2030 à propos du Learning Planet Institute ?* ») avant de définir les modes d'actions spécifiques à l'Institut, tels que l'apprentissage par la recherche ou l'expérimentation.

Après quatre mois de travail, l'équipe motrice de la démarche, composée des membres de la direction, d'un chercheur spécialiste de l'*Ikigai* (concept japonais de *Raison d'être* personnelle) et d'une étudiante du Master AIRE, a abouti à la formalisation de trois versions de la *Raison d'être* de l'Institut qui ont été soumises au vote des participants.

“Le Learning Planet Institute est un acteur du monde académique et de l'entrepreneuriat social. Fondé sur l'interdisciplinarité, l'Institut associe recherche, pédagogie et technologie pour accompagner les individus, les collectifs et les organisations à construire une société apprenante pour un monde plus durable. Nous avons la conviction que la jeunesse, l'apprentissage tout au long de la vie et l'intelligence collective sont nos meilleurs leviers de changement de nos sociétés” a remporté le suffrage.

Longue et parfois encore trop abstraite pour certains interlocuteurs, la *Raison d'être* du Learning Planet Institute est finalement rarement utilisée comme matière de communication. Pour autant, la démarche aura permis de faire le pont entre les aspirations individuelles et l'intention collective afin de confirmer l'élan de l'association.

---

<sup>1</sup> Le Centre de Recherches Interdisciplinaires (CRI) est alors devenu le Learning Planet Institute



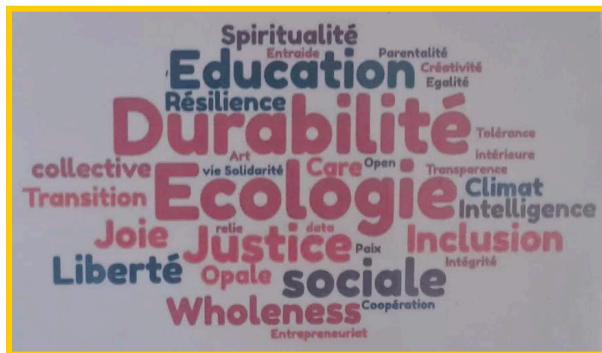
## DE LA QUÊTE DE SENS INDIVIDUELLE À LA RAISON D'ÊTRE COLLECTIVE

Si les organisations n'existent pas, les humains qui la composent ont eux besoin de sens. La *Raison d'être* correspond à la mission d'une fiction morale, et doit permettre aux talents de libérer leur plein potentiel sans limiter les énergies individuelles.

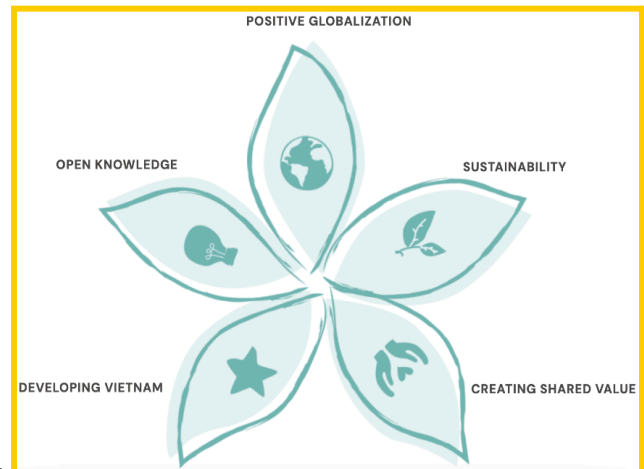
Chez Officiencia par exemple, la *Raison d'être* représente le paysage de l'organisation, et prend la forme d'une étoile dont le barycentre peut varier selon les personnes et dans le temps. « *Si votre Raison d'être individuelle se trouve dans notre constellation, nous aurons probablement du chemin à faire ensemble.* » explique Duc Ha Duong.

De manière plus pragmatique, la Loi indique que la *Raison d'être* est un ensemble des valeurs sur lesquelles l'entreprise alloue des ressources... Les **valeurs** permettent d'identifier la manière dont une organisation mène ses activités et incarnent le **contrat moral** entre l'organisation et les membres, sans les définir. À l'inverse, les **causes** qui animent les individus, les définissent. Elles sont plus difficiles à exprimer ouvertement car personnelles et sujettes à évolution.

Duc Ha Duong ajoute : « *au 47, où nous accueillons une communauté d'entraide d'acteurs engagés, nous avons instauré un nuage de mots évolutif où chacun peut participer en ajoutant les mots exprimant ses causes. Cela permet de se situer vis-à-vis du collectif : de créer un sentiment d'appartenance, d'influencer le mouvement de changement, voire de quitter le groupe faute d'alignement.*



**Légende** : Le nuage de mots du 47 qui répond à la question "Quelles sont tes causes ?", mis à jour tous les 6 mois (à gauche).  
L'étoile *Raison d'être* d'Officiencia, inchangée depuis 10 ans (à droite).



À contrario, la *Raison d'être évolutive* est un oxymore. Il faudrait davantage la voir comme un banc de poissons qui avance dans un même sens, mais qui est constitué de plein d'individus tous potentiellement différents. »



## RAISON D'ÊTRE : DES CONDITIONS D'ÉMERGENCE AU PASSAGE À L'ACTION

Du point de vue de William Lebedel, la condition pour que l'entreprise ait un impact positif sur l'environnement et la société, est que son dirigeant puisse l'accompagner et par extension, qu'il sache quel impact il veut avoir personnellement. Cette "intentionnalité" est supposée stable dans le temps et va donner du sens aux plans stratégiques successifs de l'organisation.

Mais l'intention n'est figée pour autant. William Lebedel complète « *c'est précisément parce que tout est instable, que l'on se pose de nouvelles questions. La Raison d'être devient une étoile polaire, stable, comme l'entendait l'allégorie de Duc, mais pas figée. Elle accompagne le mouvement des individus formant le collectif et elle doit évoluer avec eux.* »

**« Dans le meilleur des mondes, le dirigeant a pour rôle de créer les conditions d'émergence d'une Raison d'être audible et compréhensible, et de s'assurer de l'alignement général. On parle de leadership par le sens. »**

*William Lebedel, Fondateur de BlueRep*

Si le leadership semble être un des leviers puissants pour William Lebedel, Duc Ha Duong voit les choses dans l'autre sens. Pour lui, le mouvement doit être *bottom-up* : « *s'il n'y a pas de Raison d'être, il n'y a pas de mouvement d'ensemble et ça devient chaotique – j'en reviens à mon banc de poissons. Si en revanche il y a un mouvement qui fonctionne, alors le travail consiste simplement à observer, comprendre et mettre des mots sur les intentions de chacun.* »

D'une manière comme de l'autre, la démarche de formalisation semble permettre de faire de l'organisation, le véhicule du changement. Par essence, un exercice vertueux. Et après ?

« *Les intentions de chacun permettront de nourrir une conversation permanente : "moi, par rapport à ma Raison d'être j'ajusterais ma décision comme ça". Il faut constamment se confronter les uns aux autres pour savoir si la force nous mène dans le même sens. C'est ce qui permet de passer à l'action en conscience, de créer l'élan commun.* » selon Duc Ha Duong.

Dans une perspective plus opérationnelle, William Lebedel ajoute : « *pour que l'entreprise passe de l'être à l'agir et se mette en mouvement, alignée et cohérente, cela passe par repenser les indicateurs de performance (ou KPI) qui sont à la table du dirigeant et du COMEX. Il faut décliner la Raison d'être dans des indicateurs d'évaluation et de gouvernance pertinents. Un exemple concret ? Il y a 10 ans, la Banque Coopérative voulait faire différemment de la RSE, consciente du mur qui arrivait. La question qu'elle a dû se poser était : si on souhaite pérenniser les conditions financières, quelles sont les conditions de réussite, quelles soient sociales, environnementales, politiques, etc. ? Nous avons donc travaillé à identifier les nouveaux indicateurs qui réconcilient les différents types de performances.* »



## RAISON D'ÊTRE : UN DÉFI POUR LA GRANDE ENTREPRISE

Il y a une vague de prise de conscience de la part des dirigeants qui se posent de nouvelles questions : de quel côté souhaitons-nous trouver ? Qui sont les changemakers d'aujourd'hui ? Puisque nous sommes à la limite du système, qui va nous permettre de survivre ? Mais bien sûr la démarche de définition de la *Raison d'être* et le changement qu'elle peut induire dans l'activité, est plus aisée pour les nouvelles entreprises, pour celles de petites et moyennes tailles, que pour celles du CAC40.

Si les conditions le permettent (situation de croissance, ou perte d'identité qui donne les raisons d'engager un vrai travail de définition de la *Raison d'être*), une démarche *bottom-up* d'envergure, c'est-à-dire qui partirait du monde opérationnel pour remonter jusqu'à la direction, sera toujours la meilleure solution.

Si les conditions ne le permettent pas, William Lebedel évoquait précédemment la nécessité que l'équipe dirigeante en ait la responsabilité, tout en donnant la possibilité aux différents échelons de réfléchir à leurs moyens de contribuer.

**« Finalement, se poser la question ne serait-il pas un mouvement suffisamment pertinent ? » -  
William Lebedel, Fondateur de BlueRep**

Pour Duc Ha Duong, en revanche, la réponse est tout autre : « *si vous êtes une très grande entreprise, n'entrez pas ce travail et respectez la Raison d'être des gens sans les mettre mal à l'aise !* ». Pour lui, imposer une *Raison d'être* s'apparenterait à du fordisme moderne, responsable de gommer une diversité pourtant génératrice d'une plus grande valeur encore, pour la société dans son ensemble.

En conclusion, si les organisations semblent aujourd'hui conscientes de la nécessité et de l'intérêt d'élargir le spectre des enjeux sur lesquels intervenir et auxquels être sensibles, toutes n'y sont pas confrontées de la même manière. L'intérêt de la *Raison d'être* peut alors se lire par le prisme de l'attractivité ou de la survie de l'organisation, de l'intérêt qu'elle représente pour les talents ou pour les investisseurs vertueux.

La seule question qu'il reste est donc de savoir si le pouvoir économique, dont le dirigeant fait figure, possède suffisamment de valeurs humanistes pour repenser le modèle ? Et si oui, comment l'accompagner au mieux ?



## LE PROCHAIN « LEARNING MORNING »

Rendez-vous au prochain Learning Morning, le **jeudi 23 mai**, pour adresser le sujet : [“L’ère du sensible, place à la poésie”](#).

## A PROPOS DES « LEARNING MORNINGS »

Au Learning Planet Institute, nous sommes persuadés que les solutions aux défis actuels et futurs passent par l’émergence de communautés de pratique collaboratives et ouvertes. Tous les troisièmes jeudis du mois, les *Learning Mornings* proposent un espace d’échanges avec les partenaires de notre écosystème. Un temps pour faire communauté et échanger avec ses pairs et des chercheurs sur les défis liés aux transitions et sur notre façon de nous y préparer.

## A PROPOS DU LEARNING PLANET INSTITUTE ?

Depuis 2006, en s’appuyant sur l’intelligence collective, l’association [Learning Planet Institute](#) réinvente l’apprentissage à tous les âges de la vie afin de construire des sociétés apprenantes, durables et inclusives, aptes à relever les défis complexes auxquels nous sommes confrontés.