

Delphine Jouenne

Bienfaitantes

*Entreprises, de la raison d'être
à la raison de faire ?*

 éditions
enderby

Delphine Jouenne

Bienfaitantes

*Entreprises, de la raison d'être
à la raison de faire?*

«L'entreprise doit faire des profits, sinon elle mourra; mais si l'on tente de faire fonctionner l'entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être.»

Henry Ford

Sommaire

Avant-propos	9
Préface par <i>Élisabeth Moreno</i>	13
Introduction	19

PREMIÈRE PARTIE

Les entreprises, dernier lieu de confiance citoyenne ?

L'entreprise : rempart à la démostalgie	26
Un climat de défiance démocratique	26
Un élan de confiance envers les entreprises	29
Des virages à bien négocier	41
Une culture économique à développer	41
Un usage responsable de l'IA	43
Pour un partage de la valeur	44
Promettre dans la mesure du réalisable	46

DEUXIÈME PARTIE

La raison d'être : première pierre à l'édifice de la bienfaisance active

Les entreprises en action	56
Le cadre institutionnel et politique comme levier d'un capitalisme responsable	56
La raison d'être et l'identité organisationnelle	60
L'entreprise en résonance au monde	63
L'entreprise face à l'enjeu des temporalités	70
L'union fait la force	72

Réenchanter le progrès	75
Le piège de la notion de progrès	75
Progrès, un imaginaire en panne	76
Placer le progrès au service du bien-être	78
Redéfinir le progrès collectivement	79

TROISIÈME PARTIE

De la raison d'être à la raison de faire

Sur le chemin de l'entreprise bienfaitante	84
De la collaboration à la coopération	84
Rodrigue as-tu du <i>care</i> ?	88
De la bienveillance à la bienfaisance	93
L'authenticité, l'exigence du dirigeant bienfaisant	102
Conclusion	107
Remerciements	111
Bibliographie	112

Avant-propos

Il y a un an je publiais un premier essai intitulé *Démostalgie, de la rupture du citoyen avec le politique* portant sur la défiance généralisée vis-à-vis de nos institutions, le fossé qui se creuse entre citoyens et politiques. La démostalgie renvoie à la douleur de perdre son refuge, son lieu de réconfort, et à la perte de repères vis-à-vis des institutions mais surtout de leurs représentants. C'est également le regret de ce que l'on a connu avec la volonté d'un retour dans le passé mais c'est aussi le regret de ce que l'on n'a pas eu ou pas connu, ce désir insatisfait qui se traduit chez les plus jeunes par une attitude radicale. Dans le premier cas, elle se traduit par l'immobilisme et dans le second par une mise en mouvement.

Cette démarche d'observation de la société, j'ai souhaité la prolonger en m'intéressant plus particulièrement à l'évolution de la place des entreprises et de l'articulation entre deux sphères, politique et économique. En qualité d'élue locale mais également de chef d'entreprise, ce regard que je propose repose à la fois sur une approche théorique, s'appuyant sur un travail de recherches, d'analyses et de lectures, mais également sur une approche terrain, mes fonctions facilitant un contact direct avec ces évolutions et leur traduction au quotidien. C'est aussi avec beaucoup d'humilité que je tente de poser un regard

de vigie, de citoyenne engagée et responsable face à une société en perte de repères, une démocratie gazeuse, si l'on reprend les termes de Gilles Finchelstein sur l'état de la démocratie.

C'est dans ce contexte incertain que les entreprises ont un rôle à jouer, face à de nouvelles attentes de collaborateurs en perte de repères et en quête de sens, elles sont confrontées à un changement de paradigmes, à des transformations imposées. Depuis la crise du Covid, elles font montre de leur aptitude à agir pour le bien commun. Elles prennent et reprennent leur place sur ce nouvel échiquier avec, à leur charge, ce qui semblait être du ressort des pouvoirs publics en réinvestissant leur rôle au service de l'intérêt général. De plus en plus protectrices, elles en deviennent un « *système d'organisation qui assure à chaque membre de la communauté la protection qui lui est due en même temps qu'elle procure à tous les conditions les plus avantageuses possible* »... soit la définition exacte du terme bien-être, *welfare state*, du *Oxford English Dictionary* (1955).

Cet ouvrage relie le dirigeant à la vie publique, pour l'inciter à assumer de nouvelles responsabilités, tout en alertant sur les dangers d'une décomposition encore plus forte du politique et du risque pour les entreprises de subir le même sort car elles ne sont plus les bastions préservés qu'elles ont pu être. Mettre en lumière les bonnes pratiques mises en œuvre ou annoncées, regarder le chemin parcouru par ces entreprises, ne signifie pas pour autant en oublier la violence qui peut parfois y régner et le mal-être de certains collaborateurs face à des pratiques inadaptées, des managers toxiques ou des injonctions contradictoires. Mais l'entreprise semble aujourd'hui l'environnement le plus propice à préserver une forme de civilité, là où la société mais aussi la famille peuvent être des terrains de violence.

Plusieurs années à analyser les mots et les expressions de notre quotidien à travers l'ouvrage annuel *Un bien grand mot*, mais également à rédiger des articles en réaction à l'actualité, m'ont amenée à considérer que les mots que nous utilisons sont essentiels dans la perception que nous avons de notre environnement. La langue évolue, l'émotion et l'opinion prennent le pas sur les faits et l'information, la parole se libère dans un contexte de crises sans précédents et à tous niveaux. « *Les mots qui vont surgir savent de nous des choses que nous ignorons d'eux* », écrivait le poète René Char. Sur le fil tenu de notre rapport à la vérité, nos certitudes sont mises à rude épreuve. L'analyse des mots et du vocabulaire de l'entreprise nous éclaire et nous amène à penser que la perte de spiritualité que nous constatons tous semble être réinvestie par le management. Mais de la raison d'être à la raison de faire, le chemin est long, pavé de bonnes intentions mais aussi d'embûches, gare aux effets d'annonce non suivis de faits et d'effets.

Préface

par Élisabeth Moreno

L'utilisation des mots est devenue un véritable défi dans cette ère numérique où les médias et les technologies de communication sont omniprésents. La transmission des connaissances et la diffusion mondiale des idées en millisecondes ont radicalement transformé la manière dont nous communiquons. Il est pourtant des mots qui ont la vertu de ralentir le temps. De ces mots qui font réfléchir, qui font du bien, qui apaisent et donnent de l'espoir. La bienfaisance est de ceux-là.

Delphine Jouenne aime les mots. Elle danse avec eux depuis longtemps. Réthure passionnée par l'origine et l'évolution des mots, elle sait combien ils peuvent rapprocher les gens, les influencer, les blesser ou les inspirer. Elle les manie avec habileté et finesse pour exploiter tous leurs pouvoirs expressifs et créatifs. Elle est également consciente du pouvoir et de la responsabilité de chaque individu à faire sa part pour « empêcher que le monde ne se défasse ».

Il n'est donc pas surprenant de la voir réenchanter le mot « Bienfaisance » à un moment où l'individualisme semble prédominer sur le collectif. Son choix peut sembler audacieux. Il est pourtant nécessaire et offre une alternative à l'enlèvement de notre époque.

Depuis plusieurs années, notre monde est confronté à tant de maux persistants qu'on ne les compte plus. Dans ces circonstances, il est tentant de se replier sur soi-même et de se concentrer uniquement sur les préoccupations personnelles et les besoins immédiats.

Cependant, c'est précisément dans ces moments que la bienfaisance devient essentielle. La bienfaisance pour soi et pour les autres. Repenser le sens de la bienfaisance c'est nous rappeler que le collectif, la solidarité et la coopération sont indispensables pour relever les défis complexes qui nous entourent. C'est accepter nos vulnérabilités et solidifier notre humanité commune. Ça n'est ni de l'utopisme, ni de l'idéalisme. C'est une question de conscience collective de notre capacité à vivre et faire ensemble. La bienfaisance nous rappelle que nous sommes tous interconnectés, que nos actions individuelles ont un impact sur notre environnement et sur les autres. Elle nous encourage à sortir de notre zone de confort, à tendre la main aux plus vulnérables, à partager nos ressources et à contribuer de manière active, individuelle et collective, à construire un monde meilleur.

À un moment où notre société semble plus fracturée et divisée que jamais, la bienfaisance peut permettre de renforcer nos liens sociaux, de cultiver un sentiment d'appartenance et de solidarité au sein de notre pays. Elle peut nourrir un esprit de coopération et créer des réseaux d'entraide qui peuvent surmonter les divisions et les obstacles. La bienfaisance va ici au-delà de la simple charité; elle englobe une approche proactive et stratégique visant à identifier les besoins individuels et collectifs, et à y répondre de manière intentionnelle et durable.

Cela peut se faire notamment par la mobilisation de ressources, financières ou humaines, pour soutenir des initiatives sociales, éducatives, environnementales ou sanitaires, à différentes échelles. Elle incarnerait ainsi notre idéal républicain de Liberté, d'Égalité et de Fraternité. Elle répondrait aux besoins croissants de solidarité, d'équité et de justice sociale créant un impact positif sur la société, en s'attaquant aux inégalités, en promouvant l'accès équitable aux opportunités et en soutenant les populations marginalisées.

En quête de bienfaisance, j'ai créé il y a quelque temps l'association La Puissance du Lien. J'ai croulé sous le travail bénévole, j'ai passé des heures à lever des fonds pour offrir aux femmes de toutes origines et classes sociales en début de carrière, en reconversion ou simplement créant leur entreprise, la possibilité de rencontrer d'autres femmes et hommes qui pouvaient leur prodiguer un conseil, les connecter à une personne de leur réseau, leur accorder une oreille attentive. Ce programme de mentorat, ces liens entre ces femmes et ces hommes qui ne se connaissaient pas et qui ont enrichi leurs expériences respectives, m'a procuré un profond sentiment d'utilité. Cet acte que l'on peut considérer comme « bienfaisant » m'a en réalité permis d'enrichir mes propres expériences, mon propre réseau d'entreprises et d'associations et de développer de nouvelles compétences. Il m'a donné le sentiment d'améliorer le monde qui m'entoure en construisant de nouvelles passerelles générationnelles et territoriales. Cette expérience n'a pas de prix.

Dans un contexte marqué par un désenchantement politique préoccupant, chacun peut agir à son niveau et il est crucial de repenser les rôles des acteurs clés, tels que les entreprises ou les associations qui apportent de nouvelles perspectives et agissent comme des catalyseurs des mutations de notre époque.

Les entreprises, en tant qu'acteurs majeurs de la vie socio-économique, peuvent jouer un rôle de transformateurs en adoptant des pratiques éthiques, transparentes et durables. Elles peuvent également promouvoir des initiatives de responsabilité sociale et de philanthropie qui, combinées aux actions de terrain des associations, peuvent s'attaquer aux problèmes sociaux les plus urgents.

Cette coopération entre les politiques publiques, le monde de l'entreprise et les engagements associatifs offre une opportunité de combiner ressources, compétences et expertises pour trouver des solutions innovantes et durables pour le bien commun. Les gouvernements peuvent faciliter un environnement propice à leur succès tout en veillant à ce qu'elles respectent les normes éthiques et responsables envers la société. Ils peuvent également octroyer des moyens plus efficaces aux associations qui agissent inlassablement sur le terrain en s'appuyant sur le travail remarquable des bénévoles.

L'expérience que j'ai acquise durant les vingt-cinq ans passés entre les petites entreprises et les grands groupes internationaux, mes engagements associatifs et ma fonction de ministre au sein du gouvernement m'ont prouvé combien une coordination étroite entre ces différents acteurs favoriserait le partage de connaissances, la mise en œuvre de politiques favorables à l'innovation et la création d'un écosystème où l'intérêt général, les objectifs commerciaux et les préoccupations sociales se rejoignent efficacement. Cette co-construction renforcerait sensiblement la confiance et instaurerait un dialogue positif entre les individus, les institutions et la société.

Le livre de Delphine Jouenne s'inscrit dans une perspective où les défis sociaux et politiques sont appréhendés à travers le prisme de l'engagement des entreprises en tant qu'acteurs du changement. Ses réflexions encouragent une collaboration collective intelligente et influenceront, je le souhaite, des solutions novatrices pour une transformation positive de notre société.

« *Mais enfin, me dira-t-on, que peut-on espérer de la bienfaisance ?* » se demandait Victor Hugo. Il répondait avec sa verve poétique : « *L'infini* ».

Ainsi, je vous invite à plonger dans les pages qui suivent, à explorer les multiples facettes de l'infini, à vous laisser emporter par sa magie et à contribuer, à votre manière, à un mouvement de solidarité qui nous habite tous. Que cet ouvrage vous inspire et vous transporte vers des horizons nouveaux, animés par la force de la bienfaisance, cette puissance créatrice qui résiste aux vicissitudes du temps et qui nous pousse à devenir de véritables acteurs du changement. Ensemble, nous pouvons faire la différence.

Élisabeth Moreno a exercé des fonctions de direction au sein de Dell et de Lenovo. Elle a également été directrice générale de Hewlett Packard Afrique entre 2019 et 2020. En juillet 2020, elle est nommée par Emmanuel Macron ministre de l'Égalité femmes-hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances dans le gouvernement de Jean Castex.

En 2023, Élisabeth Moreno a fondé l'association La Puissance du Lien. Une association qui promeut l'égalité entre les femmes et les hommes en réunissant des institutions, des associations et des entreprises.

Introduction

C'est en pleine période de chaos, comme celle que nous sommes en train de vivre, que l'homme et la société tirent le meilleur d'eux-mêmes. De même que le corps humain se renforce sous l'effort et l'entraînement et développe son système immunitaire, le caractère de l'homme s'adapte face à la volatilité, telle l'hydre de Lerne, poussant certains d'entre nous à tirer parti d'une situation négative, anxiogène et déstabilisante. C'est ainsi que, face aux cygnes noirs de l'imprévisible qui s'abattent sur une société, des caractères naissent et se bonifient sous les coups. À la différence des résilients qui s'adaptent, les antifragiles utilisent des expériences difficiles pour forger leur robustesse, sans pour autant tenter de tout prévoir. À l'instar des Anciens, les peuples, par le passé, avaient développé une notion intuitive de l'antifragilité, que nous, Modernes, avons perdu dans le confort de nos nouveaux usages et dans nos illusions de maîtrise.

Il y a eu un avant et un après Covid et encore plus pour les entreprises. Nous avons été les témoins du dynamisme des entreprises à prendre le relais de l'État dans des circonstances particulièrement complexes. Que ce soit, par exemple, LVMH, capable dans des délais extrêmement courts de se mobiliser pour livrer des dizaines de millions de masques, Decathlon pour fournir aux soignants ses masques de plongée, des PME et des TPE pour produire des masques en tissu. Au même

moment, la défiance vis-à-vis des pouvoirs publics s'est accentuée, conduisant à une rupture de dialogue entre les citoyens et leurs représentants, un sentiment de démostalgie, néologisme créé en 2023 sur ce sujet. Les citoyens que nous sommes n'ont jamais eu autant l'impression d'un affaiblissement de l'État dans de nombreux domaines, que ce soit la santé, le social ou l'éducation par exemple. Les investissements semblent paradoxalement bien présents mais les chantiers prioritaires sont nombreux, abandonnés régulièrement par les gouvernements successifs. L'État-providence semble mis à mal, lui qui est censé intervenir pour assurer la prise en charge collective des fonctions de solidarité.

Or, la notion d'État-providence conduit à une solidarité objective fondée sur des droits des citoyens et/ou des travailleurs qui peuvent compter sur la puissance publique. Dans une société de moins en moins religieuse, l'État remplace la providence divine par sa propre providence.

Mais aujourd'hui, les citoyens coûtent « *un pognon de dingue* » dicit le président de la République Emmanuel Macron le 12 juin 2018. L'État-providence sous sa forme actuelle serait trop onéreux, surtout en période de crise des dettes publiques, et le nombre de prises en charge avec le développement de primes et chèques sur de nombreux sujets explosent.

En parallèle, on assiste à la montée en puissance des entreprises, s'impliquant un peu plus chaque jour dans des fonctions de solidarité et de protection, prenant le relais de l'État pour répondre aux défaillances de la puissance publique. En assumant en quelque sorte la « privatisation des pertes », l'entreprise se verrait jouer, aux côtés de l'État, un rôle d'amortisseur social en période de crise.

À l'heure où les entreprises bénéficient d'un capital confiance plus élevé (même si la défiance envers les grandes entreprises et les bénéficiaires des grands patrons est bel et bien présente), où les citoyens voient en elles une alternative au politique dans la résolution des grandes problématiques contemporaines, elles doivent se montrer à la hauteur de cette confiance en évitant de verser dans un discours démagogique et en agissant fidèlement aux engagements qu'elles prennent à travers leur communication et leur raison d'être. Selon une étude de l'Institut de l'entreprise réalisée par Elabe en 2023, 70 % des Français ont une bonne image de l'entreprise et 58 % d'entre eux voient l'entreprise comme le troisième acteur qui est le plus en mesure d'améliorer le monde dans lequel on vit (après les citoyens eux-mêmes pour 67 % et les soignants pour 63 %). Cependant, si l'on regarde les engagements des entreprises, celles-ci se contentent de réduire les impacts négatifs de leur activité tant sur l'homme que sur l'environnement sans mettre en œuvre des solutions à impacts positifs en se reconnectant au vivant ou en entrant en résonance, comme le souligne le sociologue allemand Hartmut Rosa dans son livre *Résonance : Une sociologie de la relation au monde*, « *Il ne s'agit pas de comprendre le monde pour mettre la main sur lui et le réorganiser à l'aide de nos artefacts techniques, mais tout simplement d'entrer en relation avec lui.* »

Et ce, sous peine de subir également le désamour des citoyens-consommateurs, comme des collaborateurs, et de perdre ainsi leur statut de « refuge de civilité » pour les individus. Dans une société atomisée, individualiste, démostalgique, les citoyens qui sont aussi des collaborateurs recherchent de l'attention, de l'écoute, du respect. Ce n'est pas par hasard que le président de la République invoque la

concorde, celle qui fait défaut aujourd'hui dans notre société, qui allie le cœur et le courage. Encore faut-il être en mesure de l'incarner et le dirigeant, tout autant que le politique, se doit d'être à la hauteur de ses promesses et de ses engagements. Dans un monde sécularisé, la recherche de transcendance est constante et s'oriente de plus en plus vers les entreprises qui ont toujours été un lien entre les hommes à travers le travail. Douglas B. Holt, professeur de marketing avait déjà soulevé, il y a vingt ans, dans son ouvrage *How brands become icons* que le recul du sentiment religieux avait conduit nos sociétés occidentales à ériger un « marché de mythes » (*myth market*) où s'échangent imaginaires, croyances et récits collectifs. D'où le rôle du discours et de son incarnation pour les entreprises, mais également de sa mise en œuvre, car les consommateurs que nous sommes ne sont plus dupes et refusent le *bullshit*.

Les organisations économiques peuvent être considérées comme ingrates, uniquement tournées vers leurs profits au détriment de l'humain, les critiques sont nombreuses alors même qu'elles prennent la voie du changement : pas assez vite, pas assez fort. Peuvent-elles concilier intérêts financiers et intérêts humains ? Peuvent-elles jouer et assumer une autre partition ? Celle d'un lieu de civilité où les êtres pourraient s'accomplir. Mais pour cela, les mots ne suffisent pas, les stratégies RSE non plus, seuls comptent les actes, les preuves d'amour, en un mot : la bienfaisance éclairée et active réinventée.

Il y a quelques années le terme bienveillance était remis au goût du jour avec tous les abus que l'on a pu constater sur son utilisation. Aujourd'hui les entreprises ont le *care* à l'ouvrage, mettant en place de nombreuses mesures pour accompagner et protéger leurs collaborateurs. Mais au regard de l'ampleur de la tâche et du retrait progressif et réel de l'État, nous

entrons dans l'ère de la bienfaisance. Alors même qu'un vent d'uniformisation souffle sur le vocabulaire que nous employons, il est désormais temps de réhabiliter un mot pour repenser humblement la place des entreprises dans la société. Dans 1984, George Orwell souligne que si nous n'utilisions plus qu'une seule manière de parler, nous deviendrions incapables de comprendre, de concevoir certaines choses, imposant *de facto* un prêt-à-parler. Nous tenterons donc, ici, de revenir sur la notion de bienfaisance qui, initialement, ne comportait aucune connotation religieuse. Celle-ci doit être incarnée par le dirigeant, le boss, le patron, ce père qui porte étymologiquement la responsabilité de ses enfants, et de ses salariés, mais aussi le modèle, cette pièce de confection qui donne les dimensions, le cap, l'exemple à suivre pour retrouver l'espoir et « *rendre réciproque un monde asymétrique* » comme l'écrit Fabienne Brugère dans son ouvrage *L'Éthique du care*. Initialement la bienfaisance a été conçue comme un levier anticlérical, une charité laïque en quelque sorte pour pallier l'impuissance de l'église face aux misères du monde, impulsée par les philosophes des Lumières avec des valeurs fondées sur l'humanité, le bonheur, l'utilité.

Qui est en mesure de prendre cette responsabilité, le politique et/ou le chef d'entreprise ? Voilà le défi du siècle, voilà l'enjeu.

*« L'un des problèmes de notre société
aujourd'hui, c'est que les gens ne veulent
pas être utiles, mais importants. »*

Winston Churchill

Longtemps enfermées dans la recherche unique de rentabilité et de profit, les entreprises ont fait évoluer leur être au monde, conscientes que leurs obligations morales sont autant d'opportunités économiques, que leur devoir est aussi leur salut. Lucides sur la confiance relative qu'elles inspirent et les critiques qui leur sont adressées, les entreprises rassurent et questionnent à la fois. Comment peuvent-elles bâtir la société de demain et concilier quête de progrès et recherche de sens collectif ? En un mot : Bienfaisance. Ce substantif n'est pas seulement une vertu individuelle, mais un devoir social au sein d'une société confrontée à l'urgence climatique et à des transformations sociales profondes. Bien plus que des initiatives isolées, la bienfaisance induit un changement complet de système et de perspective sur l'utilité et l'action d'une entreprise, sur sa pratique du Bien. Il ne s'agit pas d'écrire de nouvelles raisons d'être mais de créer des modèles fondamentalement nouveaux et ainsi passer de la raison d'être à la raison de faire.

Dans cette perspective, l'authenticité de la démarche est essentielle. Il ne suffit pas d'appeler au progrès pour l'incarner. L'incantation sans les œuvres est vaine, voire dangereuse. La bienfaisance est la démonstration concrète des efforts fournis. Dans un monde où prime l'individualisme, les entreprises bienfaites sont la plus belle victoire de l'intérêt général sur l'unique recherche de profits. Soyons indulgents, le chemin sera long et pavé d'embûches.

Dirigeante d'entreprise et essayiste, Delphine Jouenne s'intéresse à l'évolution du monde de l'entreprise, aux grands enjeux de société et plus généralement au monde des idées. Elle est l'auteur de plusieurs ouvrages dont « Démostalgie : de la rupture du citoyen avec le politique » et « Les (bons) mots du travail » (2023). Delphine Jouenne a cofondé Enderby en 2008 avec Cyril Chassaing, un cabinet de conseil en communication et influence, et accompagne dirigeants et entreprises dans leurs stratégies de marque et de communication.

Préface d'Élisabeth Moreno.

 éditions
enderby

14,90 €



9 782958 197339