

PRÉFACE

Olivier Meier

Professeur des universités (HDR, PhD)

Directeur de recherche – LIPHA Paris Est

Président-fondateur de l'Observatoire ASAP

L'entreprise à mission imaginaire : le titre résonne comme une joute oratoire, un écho de Molière, une satire mordante transposée au monde contemporain du management. Michel Albouy, Professeur émérite en sciences de gestion de l'Université Grenoble Alpes, figure reconnue tant dans la sphère académique qu'économique, nous invite à une exploration *vivifiante* et sans concession du phénomène des entreprises à mission, ces nouveaux « malades imaginaires » de notre époque.

Mais au fond, quelle est cette « maladie » dont il est question ? C'est la crainte diffuse d'être relégué au ban de la société, l'obsession d'une bienveillance feinte et ostentatoire, qui contraint les entreprises à s'inventer une « raison d'être » factice, une façade séduisante masquant une réalité économique souvent moins reluisante.

L'auteur, avec une lucidité déconcertante et une plume acérée, décortique les mécanismes de cette vaste *théâtralisation*. Les consultants, nouveaux oracles du management, y remplacent parfois les médecins de Molière, tandis que les « *spin doctors* », habiles manipulateurs d'opinion, maquillent la réalité à coups de jargon alambiqué et de marketing politique.

Ce livre n'est pas une simple critique, mais un véritable cri d'alarme, un appel à la lucidité et au réalisme. Loin des discours angéliques

et des promesses illusoires, Michel Albouy, en fin connaisseur des rouages de l'entreprise, nous rappelle que celle-ci demeure avant tout une entité économique, soumise à des contraintes bien réelles et tangibles. En confrontant sans complaisance les « missions » affichées aux pratiques concrètes, il met en lumière les décalages flagrants, les contradictions latentes, et les risques de déception qui en découlent inéluctablement.

Certes, il ne s'agit aucunement de nier le rôle social et sociétal de l'entreprise, ni de remettre en question son engagement nécessaire dans la transition énergétique. L'auteur est parfaitement conscient de l'importance cruciale de ce rôle et de ses contributions potentielles au service du bien commun. Il se positionne non pas en procureur impitoyable, mais plutôt en observateur attentif, en analyste rigoureux et impartial. Son ambition, louable et nécessaire, est de contribuer à un débat plus nuancé, plus mature et plus réaliste sur la raison d'être des entreprises, en rapprochant les discours des pratiques, les rêves des réalités. Il est certainement soucieux d'éviter une forme d'hypocrisie organisationnelle, chère à Nils Brunsson, et les multiples scandales qui ont récemment défrayé la chronique.

Car derrière les déclarations d'intention, il y a des réalités économiques à ne pas ignorer, des équilibres à préserver et des emplois à sauvegarder. Ce livre nous rappelle que l'engagement sincère ne saurait se substituer à une gestion rigoureuse et une vision stratégique claire. C'est dans cet équilibre délicat que réside la clé d'une entreprise à la fois performante et porteuse de sens, capable de « rêver et de ne pas décevoir », selon les mots mêmes de l'auteur.

Ce livre se révèle ainsi être un véritable antidote à la pensée unique, un vibrant plaidoyer pour la liberté de penser et l'esprit critique. En osant remettre en question les dogmes du « management bienveillant », souvent plus théoriques que pratiques, Michel Albouy nous invite à sortir des sentiers battus, à repenser l'entreprise à l'aune des défis économiques et sociétaux majeurs du XXI^e siècle.

Un livre essentiel, donc, pour tous ceux qui souhaitent sincèrement comprendre les enjeux, les potentialités, mais aussi les limites de l'entreprise à mission, et pour tous ceux qui croient encore, malgré tout, à la possibilité d'un capitalisme à la fois plus responsable, plus durable et plus authentique.

AVANT-PROPOS. L'ENTREPRISE À MISSION IMAGINAIRE : DU RÊVE À LA RÉALITÉ

Vous rappelez-vous de la pièce de théâtre de Molière *Le malade imaginaire* ? Dans cette pièce, qui fut sa dernière et qui a connu un immense succès à l'époque et encore aujourd'hui, Molière fait une satire féroce des médecins qui exploitent la peur de la mort ou de la maladie. Molière, qui avait horreur de l'hypocrisie, dénonce ainsi l'impuissance des médecins à guérir les malades, leurs diagnostics contradictoires et leur capacité à exploiter la crédulité de leurs patients et à en tirer bénéfice. Alors quand ils tombent sur des malades imaginaires, ils n'hésitent pas à en profiter au maximum. Toutes proportions gardées, il y a de nos jours avec les entreprises à mission un côté malade imaginaire, d'où le titre de cet essai.

Dans sa pièce, Molière ridiculise le jargon des médecins et leur comportement à l'égard de leurs patients. Aujourd'hui, les consultants, qui se penchent sur les entreprises et leurs prodiguent des raisons d'être à travers un jargon savant, ont remplacé les médecins de l'époque de Molière. L'objet de cet essai n'est pas de rejouer la célèbre pièce – nous en serions bien incapables –, mais de s'inspirer de son titre et de sa liberté de pensée pour dénoncer le côté imaginaire, voire l'hypocrisie, de tout ce qui tourne autour des missions et autres « raisons d'être » des entreprises.

Selon le Larousse, est imaginaire ce qui est créé par l'imagination et qui n'est pas réel. Les synonymes d'imaginaire sont : « chimérique, fictif, illusoire, mythique, utopique ». Allant à rebours des très nombreuses publications managériales vantant les mérites des « missions »

et « raisons d'être » des entreprises, cet essai vise à mettre en perspective ces concepts managériaux à la mode et à en montrer les limites face à la réalité économique de la vie des entreprises. Eh oui, malheureusement la vie économique des entreprises reste difficile, surtout pour celles exposées à la concurrence internationale et aux changements technologiques.

Aujourd'hui, les dirigeants des grandes entreprises ont, comme le malade imaginaire de Molière, la peur, non pas de la mort, mais d'être mis au ban de la société en ne reconnaissant pas leurs « missions et responsabilités sociétales ». C'est un peu à celui qui en fera le plus dans ce domaine pour montrer sa bienveillance, d'où les politiques DEI (diversité, équité, inclusion). Comme le malade imaginaire, au lieu de regarder la réalité de leur véritable fonction économique, ils préfèrent s'entourer de consultants chèrement payés et autres « *spin doctors* » pour être dans le vent et façonner leur image et celle de leur entreprise à travers une communication et un marketing politique qui épousent l'air du temps. Il sera bien temps d'en changer quand les vents changeront.

L'entreprise bienveillante et à mission se veut fondamentalement humaniste en allant au-delà de ce qu'est une entité purement économique, rôle traditionnellement dévolu aux entreprises. En effet, se doter d'une mission c'est aller au-delà de la simple vision économique de l'entreprise mue par le seul profit qu'il faut purifier à l'aune des engagements sociétaux. C'est ce qui a été théorisé par divers courants de recherche en management, notamment le Collège des Bernardins à Paris, et les porteurs de la loi Pacte. C'est aussi surtout reconnaître que les actionnaires ne doivent pas être les seuls bénéficiaires de la création de richesse des entreprises. Bien entendu, la cause est noble. Qui oserait aller contre ? Mais est-elle vraiment réaliste et répond-elle vraiment aux attentes des principales parties prenantes comme les salariés et les fournisseurs ? Pas si sûr. Est-elle conforme aux véritables pratiques des entreprises ? C'est à voir. Et si le pire ennemi des entreprises était le moralisme qui les envahit et qui nous oblige à adopter les codes de la bien-pensance en oubliant leurs véritables missions ? C'est cette question à laquelle nous tentons de répondre à travers cet essai.

Comme nous le rappelle si bien Marcel Gauchet (2024) : « Que s'est-il passé pour qu'advienne silencieusement, dans le sillage de la crise économique des années 1970, un monde nouveau dont nul n'avait anticipé les traits ? En quoi consiste au juste sa nouveauté, qui marque le triomphe du principe démocratique à une échelle jamais vue et rend

sa mise en œuvre si problématique ? » Oui, ce nouveau monde qui a vu l'avènement de la mondialisation et avec elle la création d'entreprises géantes et hyper puissantes (qu'on songe aux GAFAM), a transformé le rapport des entreprises aux populations et a généré une demande de démocratie encore plus forte à tous les niveaux. Cette demande s'accompagne également d'une exigence de morale et de raison d'être – au sens de la cause profonde de l'existence – de la part des citoyens. La demande de sens est aujourd'hui très forte, surtout de la part des jeunes générations. D'une certaine façon, l'entreprise à mission imaginaire est une réponse partielle à cette demande sociétale. Mais ce « moralisme » a son revers. En paraphrasant Marcel Gauchet – qui considère que le pire ennemi des démocraties aujourd'hui est le moralisme qui les envahit –, au lieu de faire étalage de leurs vertus en se bouchant le nez devant les odeurs nauséabondes de l'économie de marché, il serait grand temps de prendre au sérieux les véritables contraintes économiques des entreprises afin qu'elles retrouvent le véritable sens de leur mission. C'est le sens de cet ouvrage.

En écrivant cet essai, je sais que je ne vais pas dans le sens commun de la *doxa* dominante du management bienveillant du XXI^e siècle et que je vais heurter certains collègues universitaires et consultants spécialistes de management. Cet ouvrage comporte bien évidemment ses propres limites. En effet, il ne s'agit pas de construire une nouvelle théorie de l'entreprise ; il y en a déjà beaucoup. Il s'agit d'un essai appliqué qui cherche surtout à questionner à partir de la vie réelle des entreprises ces concepts d'entreprise à mission. Une autre limite de cet ouvrage est qu'il est le fruit de réflexions d'un professeur de finance qui ne peut s'empêcher de voir la réussite *in fine* des entreprises à travers leurs performances financières.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'entreprise est au cœur du débat économique et politique, surtout en France. Dans les autres pays occidentaux, il existe également des débats sur l'entreprise mais généralement pas avec l'intensité idéologique que l'on connaît dans notre pays. Aucun pays de l'OCDE n'a nationalisé aussi massivement ses grandes entreprises comme nous l'avons fait en 1981-1982 pour ensuite les privatiser à nouveau. Dans aucun pays de l'OCDE, l'État n'a autant de participations financières dans les entreprises qu'en France. Dès qu'une entreprise est en difficulté, on attend une intervention de l'État dont on espère toujours beaucoup même si c'est pour le critiquer. Inutile de rappeler que, pour beaucoup de Français, le marché et la finance ne sont pas les bienvenus et qu'on s'en méfie beaucoup, souvent parce que notre culture économique est faible.

Avec les changements que connaissent les sociétés occidentales tant sur le plan environnemental que sociétal depuis le début du XXI^e siècle, le débat sur l'entreprise s'est déplacé. L'idée que l'État doit en prendre le contrôle est aujourd'hui dépassée. Et cela d'autant plus que beaucoup estiment que les entreprises sont mieux à même de contribuer au bien-être social que les États. Aussi, on se demande maintenant quelle doit être la place de l'entreprise dans la société et quel rôle peut-elle jouer pour répondre par exemple aux défis de la crise climatique et à la sauvegarde de notre planète. Bref, l'entreprise doit avoir une mission citoyenne et pas seulement se contenter de produire et de vendre. Mais dans cette quête de mission susceptible de soigner les maux de nos sociétés occidentales, il y a aussi une part d'imaginaire. D'où le titre de cet essai : l'entreprise à mission imaginaire.

Certains spécialistes de ces questions nous feront remarquer que l'entreprise à mission n'existe pas car le droit, avec la loi Pacte, ne parle que de « sociétés à mission » et que l'entreprise n'est pas un objet du droit. C'est exact, mais seulement sur le plan juridique. Or, et bien que le droit soit très important, notre approche se veut gestionnaire : c'est l'entité économique de l'entreprise qui nous intéresse quel que soit son statut juridique : société anonyme, mutuelle, coopérative, etc. Ce qui nous intéresse dans cet essai, ce sont les missions, les raisons d'être, les engagements publics que se donnent les entreprises pour répondre aux attentes des citoyens. Comme nous le verrons – mais à chacun son avis –, il y a parfois du rêve dans ces missions que se donnent certaines entreprises et parfois ces rêves se heurtent au mur de la réalité économique.

L'objectif de cet essai n'est pas de réfuter le rôle social des entreprises, bien au contraire car chacun peut mesurer l'impérieuse nécessité de cette dimension. Il ne s'agit pas également de contester que les entreprises ont un rôle à jouer dans la nécessaire transition énergétique et l'amélioration de notre environnement. Il ne s'agit pas non plus de nous transformer en procureur. Notre ambition est beaucoup plus modeste : contribuer au débat sur la raison d'être des entreprises en essayant de rapprocher les missions qu'elles se donnent et leurs pratiques. En montrant l'écart entre les engagements pris et ce qu'elles font souvent sous la pression des contraintes économiques, on peut mesurer le côté imaginaire de ce que voudraient faire les dirigeants pour le bien public. Le risque en promettant beaucoup, et au-delà de ce que l'on peut faire, est de décevoir. Ce risque est mortifère car l'éventuel décalage entre le discours tenu par les dirigeants et les pratiques effectives peut avoir un impact négatif aussi bien sur les collaborateurs que sur les clients. Donc attention à ne promettre que ce que l'on peut tenir. On retrouve la même problématique de décalage avec la mode du « management bienveillant » prôné par des dirigeants en externe lors de conférences, alors qu'en interne le management vécu par les salariés est loin, voire très loin, d'être bienveillant. Ayant eu l'occasion d'intervenir dans différentes entreprises comme consultant, j'ai pu mesurer ces écarts entre le discours et la réalité, et leurs conséquences sur le moral des collaborateurs.

Comme il n'y a rien de plus pratique qu'une théorie pour comprendre le monde, nous commençons cet essai par une présentation des fondements théoriques d'une réforme des entreprises. L'idée de ce premier chapitre n'est pas de faire une revue exhaustive de toutes les théories qui se sont penchées sur l'entreprise – un ouvrage comme

celui-ci n'y suffirait pas –, mais de donner un cadre de réflexion utile pour comprendre les réformes actuelles. Pour cela, nous avons privilégié trois grands courants théoriques : la conception libérale de l'entreprise, la théorie de l'agence, et la théorie des parties prenantes. Toutes apportent une vision éclairante sur l'entreprise et ce qu'elle doit faire. Ces courants théoriques sont souvent opposés de façon caricaturale dans la littérature. À notre avis, elles se complètent plus qu'elles ne s'opposent et chacune détient une part de vérité sur cet objet souvent mal défini qu'est l'entreprise. La pratique des entreprises permet également de relativiser ces approches théoriques.

Avec le chapitre 2, nous entrons dans le vif du sujet en abordant un nouveau type d'entreprise : la B Corporation. C'est en fait une certification qui nous vient des États-Unis pour attester qu'une entreprise répond à des normes élevées de performance envers toutes les parties prenantes concernées par l'entreprise : collaborateurs, clients, communautés et environnement. La démarche est intéressante car, contrairement à la loi Pacte, il s'agit d'une démarche volontaire de la part des dirigeants de l'entreprise pour avoir un impact positif sur toutes les parties prenantes. Nous aurons l'occasion de rencontrer, dans ce chapitre, deux entreprises françaises de l'agroalimentaire engagées dans cette certification internationale B Corp : Bonduelle et Danone.

Impossible de parler des entreprises à mission sans évoquer la loi Pacte qui a instauré un nouveau statut avec la société à mission. Cette loi, que nous présentons dans le chapitre 3, a modifié le Code civil et a également introduit la notion de « raison d'être » des entreprises. S'il existe encore peu de sociétés à mission, il est intéressant d'observer que la notion de raison d'être s'est largement propagée dans les entreprises comme nous le verrons dans le chapitre 4 où nous examinons les missions, raisons d'être et autres engagements que se donnent certaines grandes entreprises françaises. Nous verrons ainsi que ces raisons d'être sont bien différentes : certaines sont assez pragmatiques alors que d'autres se veulent très ambitieuses.

Avec le chapitre 5, nous reprenons les entreprises étudiées précédemment et nous confrontons les missions et engagements qu'elles ont pris avec leurs pratiques. Cela nous permet de voir l'écart entre le rêve et la réalité, mais également de comprendre leurs évolutions face aux réalités économiques et financières qu'elles traversent. Ces réflexions nous permettent dans le chapitre 6 de dessiner ce que peuvent être des raisons d'être réalistes ; c'est-à-dire des raisons d'être qui permettent à la fois de rêver et de ne pas décevoir. Vaste programme.