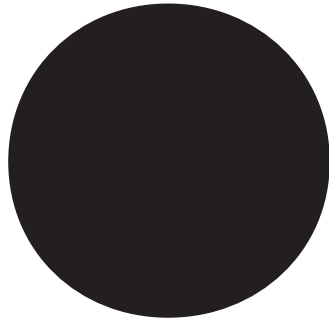




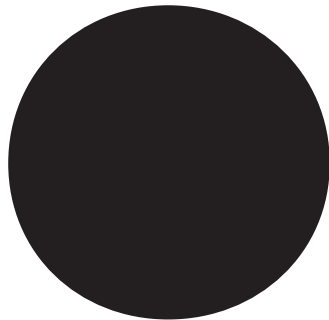
**L'ENTREPRISE  
DOIT CHANGER  
LE MONDE**



**Jean-Marc Borello**  
Président du Groupe SOS



# INDEX



*Introduction ~xx*

**1. ~xx**

**Intérêt individuel, collectif et général :  
organiser leur confrontation permanente**

**2. ~xx**

**L'entreprise, acteur de transformations sociales**

**3. ~xx**

**L'entreprise à l'écoute du monde**

**4. ~xx**

**L'entreprise change le monde**

**5. ~xx**

**La transparence et la légitimité,  
nouveaux piliers de l'entreprise**

**6. ~xx**

**L'enjeu n'est pas le capital, mais la gouvernance**

**7. ~xx**

**Responsabilité et diversité :  
les deux règles du management**

*Conclusion ~xx*

# INTRODUCTION



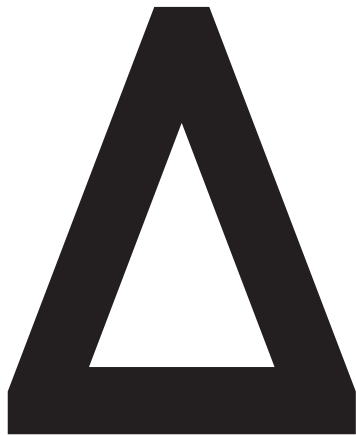
L'entreprise constitue la manière la plus efficace de faire vivre des idées sociales, et c'est sans doute pour cette raison que je n'ai accepté aucune des fonctions institutionnelles qu'on m'a proposées depuis un an et demi. Je n'envisage pas de rôle public, politique, parce que je suis trop attaché à ma liberté, de parole, de pensée, de faire, de provoquer, de déplaire, mais aussi parce que je défends l'idée que mon action de transformation sociale au Groupe SOS est plus utile que si j'étais ministre, où je n'aurais pas la même liberté d'entreprendre, pas la même capacité de mettre en œuvre. Dans le fond, ma liberté personnelle est sans doute un prétexte ; la vraie raison est que je pense être plus efficace pour changer la société là où je suis aujourd'hui, plutôt que si j'acceptais des fonctions publiques.

Porter un projet de transformation sociale signifie élaborer des concepts, mettre des idées en place et les faire vivre, puis les expliquer, susciter l'adhésion — et en particulier mettre en œuvre des idées qui peuvent apparaître saugrenues, disruptives, voire très minoritaires. La

**1**

~  
**Intérêt individuel,  
collectif et général :  
organiser leur confrontation  
permanente**

~



La société repose sur un triptyque : l'intérêt individuel, l'intérêt collectif et l'intérêt général, qui d'ailleurs juridiquement ne sont pas perçus de la même manière. Tout l'enjeu est de trouver les moyens de prendre en compte ces trois éléments, qui sont en confrontation permanente. L'épanouissement des individus, de même qu'au niveau global le fonctionnement optimal de cet agrégat d'individus qui ont décidé de vivre ensemble, nécessitent que soient organisés le respect de ces trois enjeux et leur équilibre.

Si ces trois sujets sont déséquilibrés, les impacts négatifs sont majeurs. Quand l'intérêt individuel, la liberté individuelle, est étouffé, naissent les révolutions. Quand l'intérêt collectif n'est pas pris en compte, cela révèle un mensonge, une escroquerie intellectuelle, le droit des minorités apparaît bafoué, alors même que la mission d'une association est d'abord de défendre l'intérêt de ses membres. Enfin, quand l'intérêt général est oublié, les règles démocratiques sont piétinées, qu'elles soient locales, nationales ou supranationales.

Si la liberté des uns doit s'arrêter là où commence celle des autres, en une vision de la société comme un ensemble d'îlots étanches, il suffirait alors de fixer des périmètres à chacun des trois sujets. Mais on comprend vite qu'une définition des contours de chacun des sujets n'a pas de sens, puisque les trois intérêts sont mêlés. Le même homme est à la fois un individu, qui possède des goûts et des comportements qui lui sont propres, un salarié qui pendant son temps de travail accomplit les tâches énoncées dans son contrat de travail et pour lesquelles il reçoit une rémunération fixée d'un commun accord, et un citoyen qui vote, a son opinion sur les grands sujets de société, consomme, se déplace, etc. Au lieu de chercher à tracer des frontières forcément mouvantes, et qui permettent au contraire des échanges, des porosités et des visions transversales, mieux vaut essayer de définir les conditions d'un conflit permanent et équilibré. Pour autant, rechercher un équilibre, un *modus vivendi* ne signifie pas instaurer une sorte de moyen terme, institutionnaliser le compromis, prôner les solutions tièdes : admettons l'idée qu'il existe un conflit permanent entre ces trois éléments, et acceptons ce conflit permanent, au lieu de l'éviter ou de le nier, avant d'envisager chaque situation à l'aune de ces trois enjeux.

Il a certes existé, à certains moments de l'histoire, dans certains endroits du monde, des dispositifs incomplets, qui ont un temps fonctionné, mais à long terme les désordres dans l'organisation du vivre ensemble sont inévitables. Ainsi, notre conception de l'intérêt général n'est pas traduite dans le droit des Etats-Unis, qui font prévaloir l'intérêt individuel et collectif ; les Britanniques, de leur côté, ont considéré que l'intérêt collectif pouvait

primer, jusqu'au moment où ils ont compris que cela était contraire à l'intérêt général ; enfin, les Chinois ont fait le choix de l'intérêt général et collectif, mais ils ne pourront pas nier très longtemps la liberté individuelle. Il peut arriver que ponctuellement un des trois intérêts l'emporte, mais ce n'est pas durable, et fragilise profondément le vivre-ensemble.

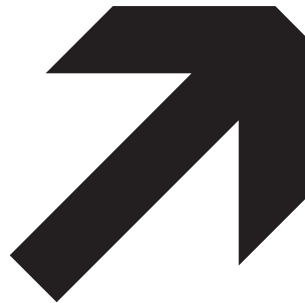
Comment donc trouver le moyen d'organiser de manière harmonieuse la confrontation permanente de l'intérêt individuel, de l'intérêt collectif et de l'intérêt général ?

### **L'individu n'a pas de sens hors du collectif**

L'être humain n'est pas un être totalement individuel, il est inséré dans un corps collectif, et ce collectif pèse y compris sur la définition par chacun de son intérêt propre. J'ai tendance à considérer, sans doute parce que j'ai lu Proudhon, mais surtout ensuite Lacan et Freud, que l'individu n'existe pas en dehors du collectif, puisqu'il n'existe que dans le regard d'autrui. Sans l'autre, il ne peut pas se positionner, ni même s'épanouir — le plus beau, le plus impressionnant des couchers de soleil ou des paysages perd son intérêt, son charme, son sens, s'il n'est pas partagé. Ce sentiment très fort, cette émotion, peuvent être ressentis à titre individuel, mais leurs effets sont particulièrement liés à la possibilité, ou à l'impossibilité, de confronter cette émotion au regard de l'autre. Levinas l'a excellemment pensé et démontré, l'un n'existe que par le regard de l'autre sur lui : c'est l'autre qui crée la responsabilité, l'éthique, la

# 2

~  
**L'entreprise, acteur  
de transformations sociales**  
~



Si les Restos du Cœur ont pris la place qu'ils ont aujourd'hui, ou la Banque alimentaire, c'est parce qu'ils ont su utiliser d'une part le militantisme individuel de ceux qui distribuent les repas, d'autre part les politiques publiques qui mettent à leur disposition de l'argent et de la nourriture, mais l'organisation qui permet cela est une entreprise, au sens que j'ai défini plus haut. Qu'est-ce qui change la vie des gens ? Ces organisations qu'on pourrait appeler des entreprises, et non pas la puissance publique qui cherche à réglementer le prix des céréales sur les marchés internationaux

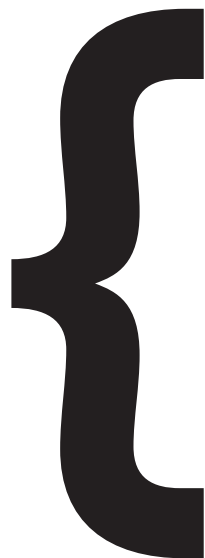
L'entreprise est l'acteur le mieux placé pour réconcilier l'intérêt individuel, l'intérêt collectif et l'intérêt général, puisqu'un individu seul ne peut pas changer l'environnement au-delà de son cercle, et que l'Etat ne peut pas tout réglementer, sinon il mettrait en place une dictature.

L'entreprise est le seul, et le meilleur outil d'émancipation individuelle et d'amélioration collective.



**3**

~  
L'entreprise à l'écoute  
du monde  
~



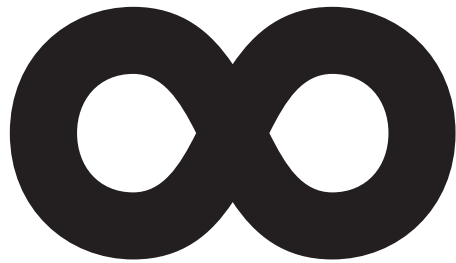
Je dis souvent que le Groupe SOS a réussi parce qu'il n'avait aucune stratégie. Au-delà de la boutade, c'est la réalité: le groupe ne suivait aucun plan stratégique de croissance, il avait seulement — mais là était l'essentiel — la volonté de rester à l'écoute du monde et de répondre aux questions qui émergeaient autour de lui. Telle doit être la mission de l'entreprise : être à l'écoute de son environnement et adapter ses produits et ses services à ce dont le monde a besoin, sans aucune logique idéologique et autoritaire.

Tout tient donc à cette capacité à repérer les besoins non comblés qui apparaissent tout autour de nous et à y répondre. C'est pourquoi l'entreprise en tant que telle est un moyen, et non un objectif. Elle doit être un moyen pour toutes les parties prenantes, au service du monde qui l'entoure.

L'action de l'entreprise peut modifier l'environnement social dans lequel elle évolue. Et dès lors la mission de l'entreprise, dans sa raison d'être, devra être analysée non pas

**4**

L'entreprise change le monde  
~  
~



Je dis souvent que le Groupe SOS a réussi parce qu'il n'avait aucune stratégie. Au-delà de la boutade, c'est la réalité: le groupe ne suivait aucun plan stratégique de croissance, il avait seulement — mais là était l'essentiel — la volonté de rester à l'écoute du monde et de répondre aux questions qui émergeaient autour de lui. Telle doit être la mission de l'entreprise : être à l'écoute de son environnement et adapter ses produits et ses services à ce dont le monde a besoin, sans aucune logique idéologique et autoritaire.

Tout tient donc à cette capacité à repérer les besoins non comblés qui apparaissent tout autour de nous et à y répondre. C'est pourquoi l'entreprise en tant que telle est un moyen, et non un objectif. Elle doit être un moyen pour toutes les parties prenantes, au service du monde qui l'entoure.

L'action de l'entreprise peut modifier l'environnement social dans lequel elle évolue. Et dès lors la mission de l'entreprise, dans sa raison d'être, devra être analysée non pas

**5**

~  
**La transparence  
et la légitimité,  
nouveaux piliers  
de l'entreprise**  
~



Je dis souvent que le Groupe SOS a réussi parce qu'il n'avait aucune stratégie. Au-delà de la boutade, c'est la réalité: le groupe ne suivait aucun plan stratégique de croissance, il avait seulement — mais là était l'essentiel — la volonté de rester à l'écoute du monde et de répondre aux questions qui émergeaient autour de lui. Telle doit être la mission de l'entreprise : être à l'écoute de son environnement et adapter ses produits et ses services à ce dont le monde a besoin, sans aucune logique idéologique et autoritaire.

Tout tient donc à cette capacité à repérer les besoins non comblés qui apparaissent tout autour de nous et à y répondre. C'est pourquoi l'entreprise en tant que telle est un moyen, et non un objectif. Elle doit être un moyen pour toutes les parties prenantes, au service du monde qui l'entoure.

L'action de l'entreprise peut modifier l'environnement social dans lequel elle évolue. Et dès lors la mission de l'entreprise, dans sa raison d'être, devra être analysée non pas

6

~  
L'enjeu n'est pas  
le capital,  
mais la gouvernance  
~



Je dis souvent que le Groupe SOS a réussi parce qu'il n'avait aucune stratégie. Au-delà de la boutade, c'est la réalité: le groupe ne suivait aucun plan stratégique de croissance, il avait seulement — mais là était l'essentiel — la volonté de rester à l'écoute du monde et de répondre aux questions qui émergeaient autour de lui. Telle doit être la mission de l'entreprise : être à l'écoute de son environnement et adapter ses produits et ses services à ce dont le monde a besoin, sans aucune logique idéologique et autoritaire.

Tout tient donc à cette capacité à repérer les besoins non comblés qui apparaissent tout autour de nous et à y répondre. C'est pourquoi l'entreprise en tant que telle est un moyen, et non un objectif. Elle doit être un moyen pour toutes les parties prenantes, au service du monde qui l'entoure.

L'action de l'entreprise peut modifier l'environnement social dans lequel elle évolue. Et dès lors la mission de l'entreprise, dans sa raison d'être, devra être analysée non pas



**7**

~  
**Responsabilité  
et diversité:  
les deux règles  
du management**  
~



Je dis souvent que le Groupe SOS a réussi parce qu'il n'avait aucune stratégie. Au-delà de la boutade, c'est la réalité: le groupe ne suivait aucun plan stratégique de croissance, il avait seulement — mais là était l'essentiel — la volonté de rester à l'écoute du monde et de répondre aux questions qui émergeaient autour de lui. Telle doit être la mission de l'entreprise : être à l'écoute de son environnement et adapter ses produits et ses services à ce dont le monde a besoin, sans aucune logique idéologique et autoritaire.

Tout tient donc à cette capacité à repérer les besoins non comblés qui apparaissent tout autour de nous et à y répondre. C'est pourquoi l'entreprise en tant que telle est un moyen, et non un objectif. Elle doit être un moyen pour toutes les parties prenantes, au service du monde qui l'entoure.

L'action de l'entreprise peut modifier l'environnement social dans lequel elle évolue. Et dès lors la mission de l'entreprise, dans sa raison d'être, devra être analysée non pas

# CONCLUSION



Qu'est-ce qu'une ville? Historiquement, un lieu de liberté. Une zone franche où l'on échappait au poids des taxes et des corvées dues par les paysans au seigneur. La ville était une exception dans le monde féodal, tenue parfois en suspicion par les puissants, qui ne renouvelaient pas toujours les privilèges des « bourgeois », habitants du bourg. Un lieu où se créait la richesse, mais où se fomentaient les révolutions : on connaît les craintes qu'inspiraient aux rois de France Paris la populeuse. Le monde paysan restait la norme.

L'inverse est en train de se produire sous nos yeux. Pas seulement en France ou en Europe, mais dans le monde entier. Il y a quelques années, l'humanité est devenue majoritairement urbaine. En 2050, ce sont même les trois quarts des Terriens qui habiteront en milieu urbain. En France, le seuil de 80% a déjà été atteint. Un tiers des Français habitent une métropole d'envergure. C'est une révolution sans précédent, qui nous arrache à une tradition de lien à la terre. On pourra discuter longtemps de l'impact négatif ou positif de cette mutation, fin de notre