

L'entreprise à mission à l'aune de quatre questions

Comment définir la stratégie d'une entreprise à mission dans le cadre de la loi Pacte ? pour lui permettre de pactiser avec sa pérennité.



Historiquement, les entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) sont les championnes des missions qui dépassent la simple activité économique, les missions d'intérêt général étant inscrites dans leurs statuts. Que ce soit les associations, fondations, coopératives ou les assurances relevant du Code de la mutualité, elles sont « à lucrativité limitée », car elles réinvestissent leurs bénéfices au profit d'un intérêt général. Qu'on ne s'y méprenne pas, elles sont loin d'être des bisounours, car elles représentent 8 % du PIB. Quant aux entreprises « capitalistiques », elles viennent d'être reconnues par

la loi Pacte comme étant potentiellement actrices du bien commun.

Quid de l'intérêt général ou du bien commun ?

En ESS, on parle d'intérêt général, mais en économie capitaliste, on parle de bien commun ou sociétal. Pour définir en quelques mots ce qu'est l'intérêt général – ou le bien commun –, c'est ce que nous nous partageons tous et qui est

** Créateur de pédagogie durable*

généralement gratuit. Nous pouvons classer ces « dons » en trois catégories : les dons de la nature sous forme de matières premières ; les dons de la nature sous forme de conditions favorables à la vie ; et enfin, celui de la paix entre les êtres humains. Or, nous avons pillé les richesses naturelles et allons devoir fabriquer plus avec moins de ressources ; nous avons entaché de nos pollutions les conditions favorables à la vie, et les conséquences sont innombrables ; la paix est compromise par la pauvreté et les inégalités grandissantes, et nous devons trouver les moyens d'accueillir dignement 9,5 milliards d'êtres humains. Nous devons concevoir nos produits ou services autrement, limiter nos pollutions, voire dépolluer, et toucher une nouvelle cible marketing – les « pauvres » – si nous voulons conserver des clients. Si nous réussissons à relever ces défis, nous aurons alors une chance d'assurer la pérennité de notre entreprise. Les entreprises ou organisations qui n'ont pas compris que ces trois « enjeux » ont pris le pouvoir sur elles ne vont pas pouvoir s'adapter pour survivre.

L'enthousiasme comme moteur économique ?

Les entreprises à mission ont non seulement compris ce besoin vital pour elles, mais elles ont de surcroît été motivées par l'envie enthousiaste et folle de participer à créer un autre monde. Elles se sont souvent emparées d'un enjeu environnemental ou sociétal. Elles ont, en outre, intégré la notion de « responsabilité » dans leurs pratiques, et cela bien au-delà des normes, des réglementations et lois : « *je suis responsable de mes actes, des conséquences de mes actes, et des conséquences de ces conséquences...* ». La différence entre un chef d'entreprise « normal » et un chef d'entreprise « à mission » ? Ils ont les mêmes problèmes, mais on distingue ceux qui ont une mission par leur joie intérieure et leur épanouissement. Ils se considèrent en

quelque sorte comme des « missionnaires » au service d'un intérêt supérieur qui les dépasse et sublime leurs actions. Travailler dans une entreprise à mission, ce n'est pas « travailler », c'est créer une œuvre dont on est fier. Les collaborateurs sont heureux de donner enfin un sens à leur travail, car ce type d'entreprises leur apporte également une mission. De plus, comme la marque entreprise est forte, elle attire les talents, elle augmente l'employabilité : ses manières de faire ont une longueur d'avance en matière d'expériences, et sont adaptées aux exigences du monde de demain.

Comment inscrire une mission dans la stratégie ?

Il suffit juste de se poser quatre questions simples pour innover dans la vision stratégique. Si cela n'est pas défini dans la stratégie, les actions réalisées ne sont que du bricolage. Des entreprises pionnières se sont déjà interrogées, non seulement sur leur vision stratégique sur le plan économique, mais aussi environnemental, social et sociétal : tout d'abord, comment être rentable ? Et ensuite, tout en étant rentable, comment protège-t-on les ressources naturelles en quantité et qualité (pollution) ? tout en étant rentable, que faisons-nous pour les êtres humains, en tant qu'individus, personnes humaines (social) ? et tout en étant rentable, quelles sont les conséquences positives de nos actions sur le bien commun (sociétal) ?

Ces quatre petites questions sont simples, mais complexes. Les entreprises qui s'y sont confrontées ont réfléchi au-delà de la normalité des schémas et ont trouvé des leviers incroyables de différence concurrentielle et de compétitivité.

Donner du sens par ses missions ?

Déterminer une mission, c'est déterminer la raison fondamentale d'existence de l'entreprise : pour quelles raisons notre entreprise a-t-elle été créée ? À la différence

Vision stratégique de l'entreprise à mission

MISSION	Mission pour l'économie	Mission pour l'environnement	Mission pour l'individu	Mission pour le bien commun
VALEURS	Valeur de comportement économique	Valeur de comportement environnemental	Valeur de comportement social	Valeur de comportement sociétal
AMBITIONS	Ambition pour l'économie	Ambition pour l'environnement	Ambition pour l'individu	Ambition pour le bien commun

des entreprises traditionnelles, cette question est déclinée selon les quatre champs précédemment cités : quelle est sa raison d'être économique ? son utilité environnementale ? son utilité sociale pour l'être humain ? et son utilité sociétale pour le bien commun ?

Quelles sont les valeurs accordées ?

Les valeurs déterminent le comportement des collaborateurs. Quelle est la valeur à partager au niveau du comportement économique ? la valeur d'attitude à vivre face à l'environnement ? la valeur de comportement relationnel des nouveaux savoirs : les savoir-vivre, savoir-être, savoir-devenir de l'entreprise ? Et quelle est la valeur d'intention et d'ouverture par rapport aux actions en faveur du bien commun ? Ces valeurs sont au-delà des « valeurs traditionnelles » des entreprises, car elles éduquent toute l'entreprise à se comporter autrement.

Oser la multi-ambition ?

Si l'on n'a inscrit dans son GPS aucune destination, avoir défini ses missions et valeurs ne sert pas à grand-chose. En effet, si vous prenez votre voiture sans savoir où vous allez, vous vous promènerez, ce sera sympa, mais... *and so on?* Inscrire le rêve de l'entreprise, qui peut relever de l'utopie, est indispensable. L'utopie n'est pas cet objectif qu'on n'atteindra jamais. Une utopie est une idée ambitieuse, généreuse et enthousiasmante, qui soulève le cœur de l'être humain pour l'aider à se dépasser. L'ancien monde périclète, car son manque d'ambition sociétale le fait se noyer dans sa médiocrité égoïste. Le nouveau monde avance et se construit parce que ses ambitions nous soulèvent, et qu'en y participant nous servons à quelque chose de réel et de

grand. Pour inscrire dans le GPS la destination à 20 ans, il faut rêver grand et fort de ce qu'on a envie de réussir. Que voulons-nous avoir réussi comme actions économiques ? Qu'aurons-nous réussi par rapport aux économies de matières premières, aux pollutions, voire dépollutions ? Qu'aurons-nous apporté aux êtres humains ? Et de quelle part du bien commun serons-nous responsables ?

Questions faciles pour réponses pas si faciles

Si vous souhaitez répondre à ces questions, voici quelques pistes pour réussir...

- **Le vocabulaire** : utiliser un verbe pour démarrer votre phrase, pour les missions et les ambitions ; et utiliser un adverbe ou un adjectif pour le comportement des valeurs.
- **Le nombre de mots** : 10 mots maximum pour les missions et les ambitions ; 3 mots maximum pour les valeurs.
- **La cohérence horizontale** : utiliser le même verbe par ligne horizontale pour démarrer la phrase pour les missions ; et le même verbe pour démarrer la phrase pour les ambitions
- **La cohérence verticale** : chaque lecture de colonne doit être cohérente.

Cet outil très simple sera un allié très puissant. Il vous permettra de partager votre identité très simplement avec vos collaborateurs, vos clients, vos fournisseurs, vos partenaires, et même vos banquiers. En matière de développement et d'évolution, vous pourrez vous y référer et garder votre cohérence. On ne peut rien oublier, et on ne peut pas dévier. Il ne triche pas et ne ment pas. Il vous recentre et vous montre le chemin. Un chemin à partager avec bonheur. ■

1 - Des éditions e Quick reads

Exemple de vision stratégique ¹

	économie	environnement	social	sociétal
MISSIONS	Inciter les entreprises à savoir créer de la valeur	Inciter les entreprises à savoir innover	Inciter tous les acteurs de l'entreprises à savoir être	Inciter l'ensemble des acteurs à savoir être ensemble
VALEURS	Simplicité	Audace dans la créativité	Joie	Union
AMBITIONS	Devenir la référence de la pédagogie du savoir co-développer	Devenir la référence par la pédagogie du savoir expérimenter et de sa transmission	Devenir la référence par la pédagogie du savoir devenir	Devenir la référence par la pédagogie d'un savoir-vivre collectif