

Enoncé de la mission de l'organisation

La mission de l'organisation est son but, hier, aujourd'hui et demain. Mais, même si elle est relativement permanente, elle doit s'adapter au fil du temps à l'évolution du contexte et des besoins auxquels elle répond.

Cette activité vous propose de la réviser, en se penchant sur ses trois éléments clés : quoi, pour qui, visant quel impact.

1. Objectif

L'objectif de cette activité est de construire ou réviser et la rédiger la mission de l'organisation, en partant éventuellement d'éléments figurant dans des documents officiels, enrichis par ceux de la réalité actuelle, tout en gardant une flexibilité pour le futur.

L'objectif de l'exercice va bien au-delà d'une simple rédaction pour des statuts ou autre document officiel. La mission doit être claire et comprise, non seulement par toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs de l'organisation, mais aussi par tous les acteurs externes, clients, usagers, fournisseurs, prescripteurs et autres, car elle fait partie de son identité, de son ADN.

2. Description

La mission de l'organisation est son but, d'aujourd'hui et de demain. Mais, même si elle est relativement permanente, elle doit s'adapter au fil du temps à l'évolution du contexte et des besoins auxquels elle répond.

La plupart du temps, elle est construite et rédigée sous la forme de « buts » très vagues dans les statuts de l'organisation, de sorte à laisser le maximum de flexibilité. En contrepartie, elle laisse libre champ à une grande subjectivité

Déjà en 1973, Peter Drucker affirmait que « **La plus importante raison de frustration et d'échecs dans les organisations provient d'une réflexion insuffisante sur leur mission.** » et il complétait par « Une entreprise ne se définit pas par son nom, ses statuts ou les produits et services qu'elle réalise; elle se définit par sa mission ! ».

Cette réflexion est toujours d'actualité et beaucoup trop d'organisations négligent la puissance et la portée d'une mission d'organisation bien formulée.

La mission est une phrase, au maximum d'une cinquantaine de mots, formulée par un verbe et quelques éléments, qui doivent indiquer clairement le but de votre organisation, en y formulant :

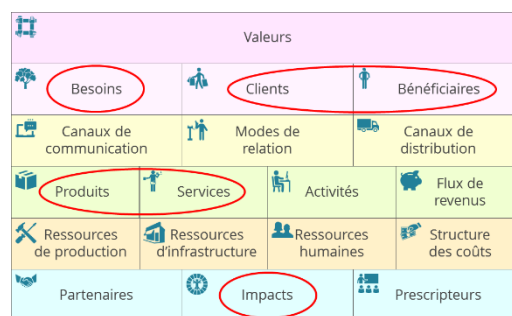
1. **Pour qui vous agissez** : pour quelles clients et bénéficiaires vous proposez vos prestations ;
2. **Pourquoi vous le faites**, à quels besoins vous répondez.
3. **Ce que vous faites**, quelles sont les prestations ;
4. **Dans quel but vous le faites**, quel impact vous désirez apporter dans l'univers de vos clientèles.



Pour qui ?	Pour quels besoins ?
Pour quels impact ?	Avec quoi ?

Si vous avez déjà utilisé le canevas de modèle d'affaires les éléments à retenir sont ceux des blocs :

- Clients
- Bénéficiaires
- Besoins
- Produits
- Services
- Impacts



Parfois, vous pouvez distinguer trois façons d'énoncer votre mission :

- **La mission institutionnelle**, que vous utiliserez à l'interne, avec vos futurs partenaires, avec la fondation qui vous finance ou même votre banquier. C'est la forme la plus précise et complète.
- **La mission commerciale**, formulée d'une manière plus légère et destinée à accrocher l'attention de vos interlocuteurs. A mi-chemin vers le slogan, elle pourra être la base de votre communication client.
- **La mission légale**, moins précise lorsqu'elle se transforme en paragraphes stipulant les buts d'une organisation dans la rédaction de ses statuts, ou alors très complète et exhaustive lorsqu'elle concerne une organisation publique, créée par la force de la loi.

L'exercice proposé dans cette activité ne concerne que la ou les missions institutionnelles, les autres pouvant être construites ou révisées par la suite.

Mais pourquoi **vos** missions, au pluriel ? Parce que construire une unique mission, englobant toutes vos activités, peut s'avérer une tâche ardue et ingrate, si vous couvrez de nombreux besoins, pour de nombreuses clientèles. L'astuce est donc de réfléchir par segments de clientèles, construire ou réviser une mission pour chacun, avant de chercher à en faire une synthèse.

3. Mode d'emploi

Contexte	Shopping list	Livrables
<ul style="list-style-type: none"> • RH : groupe 8 à 20 collaborateurs • Durée : 2 à 4 heures • Niveau de difficulté : moyen • Répétition : tous les 10 à 20 ans • Prérequis : <ul style="list-style-type: none"> ○ Documents fondateurs, statuts... ○ Connaissance globale de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Une salle spacieuse avec quelques grandes tables et des chaises pour les travaux en groupe • Des feuilles de flip-chart, des markers, des feuilles A4 • Une ou deux copies de l'affiche en annexe, des post-its et des pastilles de différentes couleurs • Une feuille de flip-chart listant les valeurs partagées • Une autre avec la rédaction actuelle de la mission ou des buts 	<ul style="list-style-type: none"> • Une mission « individuelle » pour chaque binôme segment de clientèle x besoins • Une mission institutionnelle synthétisant les missions individuelles






Le déroulement ci-dessous est prévu pour un groupe de 8 à 20 personnes...

Etape 1 : Ouverture de la séance - 5 minutes

1. L'animateur de la séance utilise une accroche pour capter l'attention des participants ou éventuellement un exercice d'échauffement. Il rappelle aussi les valeurs de l'organisation et les buts ou l'énoncé actuel de la mission, s'ils existent, écrits sur des feuilles de flip-chart séparées.
2. L'animateur explique l'objectif et le déroulement de la séance, puis les consignes de l'activité.
3. Au besoin, l'animateur divise les participants en groupes de 4 à 6 personnes.

Etape 2 : Réflexion individuelle - 10 minutes

4. Chaque participant s'inspire lors sa réflexion : a) de la mission ou des buts actuels ; b) de sa connaissance des clientèles et des prestations ; et c) de sa connaissance ou sa capacité de déduction des besoins.
5. Chaque participant écrit les fruits de ses réflexions sur des post-its (au marker, avec le moins de mots possible) :
 - Orange pour les clients et bénéficiaires (Pour qui ?)
 - Bleu pour les besoins ressentis par ces clients et bénéficiaires (Pour quels besoins ?)
 - Vert pour les prestations proposées par l'organisation à ses clientèles (Quelles prestations ?)
6. Chaque participant colle ensuite ses post-its sur l'affiche.

Pour qui ?	Pour quels besoins ?	Quelles prestations ?
<p></p> <p>Enumérez vos bénéficiaires Enumérez vos clients Identifiez leur contexte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qui sont ils ? • Que font-ils ? 	<p></p> <p>Identifiez leurs problématiques Identifiez leurs opportunités d'amélioration</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont leurs besoins d'« être » • Quels sont leurs besoins de « faire » 	<p></p> <p>Que pouvez-vous leur proposer ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des produits ? • Des services ? <p>A quels besoins se reportent vos propositions ?</p>
<p> Quelles en seront les conséquences, quel sera votre impact ?</p> <p>Imaginez que vos bénéficiaires ou clients ont reçu vos prestations, services ou produits:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les changements ou améliorations que vous avez provoqué ? • L'amélioration directe entraîne-t-elle d'autres améliorations ? • Qui en bénéficie indirectement ? • Comment peut-on les mesurer ? 		
<p> Composantes de la mission</p>		

Etape 3 : Rassemblement des post-its - 15 minutes, en groupe(s)

1. Chaque groupe procède ensuite au rassemblement des post-its par similitude, éliminant ceux qui sont en double, dans chacun des trois blocs supérieurs de l'affiche. Le résultat correspond alors à des ensembles relativement homogènes de :
 - Segments de clientèles
 - Besoins similaires ou directement complémentaires
 - Prestations directement complémentaires
2. S'il s'agit d'une révision de la mission actuelle, chaque groupe repère ensuite les post-its déjà représentés dans la mission et les buts actuels et les marque d'une pastille de couleur.

Etape 4 : Croisements (faire une image) - 15 minutes, en groupe(s)

1. Chaque groupe déplace les post-its, pour qu'ils forment des ensembles compacts, à la verticale dans chaque bloc supérieur, commençant par les ensembles de clientèles du « Pour qui ? ».
2. Les ensembles de post-its du bloc « Pour quels besoins » sont placés le plus en face possible des ensembles de clientèles qui les ressentent.
3. Les ensembles de prestations sont placés le plus en face possible des ensembles de besoins auxquels ils répondent.
4. Chaque groupe réfléchit ensuite aux divers croisements existants entre clientèles et besoins, puis besoins et prestations. Ils peuvent être mis en évidence sur l'affiche, par des bandes adhésives, facilement détachables.

Etape 5 : Conséquences et impacts - 15 minutes, en groupe(s)

1. Chaque groupe réfléchit ensuite aux conséquences et impacts provoqués chez les clientèles, lorsque leurs besoins sont satisfaits, les note sur des post-its et les colle sur le bloc inférieur de l'affiche. Les conséquences et impacts doivent répondre au mieux aux questions du bloc.

Etape 6 : Synthèse des affiches - 30 minutes, en plénière

1. Chaque groupe explique rapidement en plénière le fruit de ses réflexions.
2. Les post-its de toutes les affiches sont ensuite regroupés sur une seule, respectant les mêmes consignes que pour les étapes 3, 4 et 5.
3. Les croisements sont analysés et discutés jusqu'à l'obtention d'un accord du grand groupe.
4. Une liste de futures missions est établie sur des feuilles de flip-chart, en réunissant chaque fois les trios :
 - Quelle(s) prestation(s)
 - Pour quel(s) clientèle(s) (ou segments)
 - Visant quel impact (découlant implicitement des besoins, qui peuvent être notés en marge)

Etape 7 : Pré-rédaction des missions - 15 minutes, en groupe(s)

1. Chaque groupe reprend la liste résultant de l'étape précédente et rédige des propositions de missions sur des feuilles de flip-chart, suivant le même ordre.

2. Les missions peuvent être écrites sous la forme d'une phrase unique, éventuellement selon un des gabarits du chapitre « Trucs et astuces ».
 - Permettre à/aux [le ou les segments de clientèles] de [impact], en mettant à leur disposition [la ou les prestations]

Etape 8 : Enoncé des missions et comparaison avec l'existant - 15 minutes en plénière

1. Chaque groupe présente sa ou ses missions, sans commentaires.
2. Le grand groupe vote pour les missions qui lui paraissent les plus expressives et proches de sa perception des buts de l'organisation.
3. Le grand groupe nomme un groupe de travail qui sera chargé de proposer des rédactions officielles des missions de l'organisation et aussi d'essayer de les condenser en une phrase unique, dans la mesure du possible.

4. Trucs et astuces

1. Parfois, entre un et trois éléments auxiliaires peuvent apparaître dans la mission, en prenant toutefois un grand soin de ne pas la surcharger et d'en occulter l'essentiel :
 - **Les valeurs** : élément représentant la culture organisationnelle, les forces et les croyances partagées qui la caractérisent. Les valeurs peuvent montrer la motivation profonde qui soutient l'accomplissement de la mission.
 - **Les compétences** : les savoirs et savoirs faire, spécifiques de l'organisation, qui feront la différence. Elles peuvent être utiles pour démontrer une caractéristique unique en relation avec votre concurrence.
 - **Les comportements** : attributs spécifiques, savoirs être qui mettent en valeur les compétences. Evitez toutefois de mentionner les comportements normalement attendus de toute personne ou entreprise, telles que des sentences bateau du genre « ...avec un esprit de qualité... ».
2. Plusieurs canevas de formulation sont possibles, par exemple :
 - Proposer / Offrir / Fournir
 - [identification de la prestation]
 - à / pour [identification de la clientèle],
 - visant [identification de l'impact]
3. Ou alors :
 - Favoriser [identification de l'impact]
 - à / pour [identification de la clientèle],
 - avec / en leur fournissant / par le biais de [identification de la prestation]
4. Ou encore :
 - Aider [identification de la clientèle]
 - à développer / à atteindre / à réussir [identification de l'impact]
 - avec / en leur fournissant / par le biais de [identification de la prestation]
5. Ou même
 - Permettre à/aux [identification de la clientèle ou des segments de clientèles]
 - de [identification de l'impact],
 - en mettant à leur disposition [identification de la prestation]

6. Une fois rédigée, le meilleur moyen de vérifier la correcte compréhension de la mission est de la faire lire à des personnes qui ne connaissent pas les buts de l'organisation et de leur demander ce qu'elles ont compris et si elles sont convaincues par votre ou vos missions.

5. Recommandations sur la définition de l'impact

L'impact est probablement l'élément le plus délicat dans la rédaction de votre mission.

En effet, il ne faut pas stopper votre réflexion au besoin que vous avez pressenti ou détecté ; il faut vous aller plus loin, remonter à des besoins moins explicites et moins immédiats, et surtout envisager les conséquences négatives de ces besoins non satisfaits ou positives lorsque vous y aurez répondu.

Une façon de le faire est de vous poser successivement la question « Et alors, que se passe-t-il ? ». Plutôt qu'identifier des besoins tels que « avoir, posséder », il vous faut vous pencher sur les besoins de « faire » ou « être ». C'est la découverte de la vraie utilité de vos prestations.

Exemples :

- Une formation ne doit pas seulement viser l'acquisition de connaissances ou de savoirs faire d'un participant, mais plutôt l'amélioration de ce qu'il fera avec ce qu'il aura acquis par son biais. Les impacts possibles seront alors : être plus performant dans son travail, découvrir de nouveaux horizons, mieux socialiser son expérience, être mieux reconnu dans l'entreprise, améliorer son auto-estime, etc...
- Un vélo électrique, visant spécialement un public de retraités-es leur permettra non seulement de faire des ballades agréables, mais de pouvoir ajuster leurs efforts physiques, sans craindre les faux-plats. Un premier impact possible est le maintien d'une forme physique et de la santé, contribuant ainsi à une entrée plus tardive en EMS et une diminution des coûts de la santé. Même s'il paraît exagéré, cet exemple montre comment une simple vente de vélos électrique peut avoir un impact sociétal, reste à définir ensuite quelles sont vos convictions profondes et quel effet aura l'énoncé de votre mission sur votre manière de procéder.

Dernière observation : définir votre ou vos missions peut ne pas être un acte totalement innocent, cela peut éventuellement être un moteur de changement dans votre manière de percevoir les choses.