

## Valeurs, raison d'être, mission et vision

### Que de confusion !

Une confusion relativement grande existe quant à la signification des termes **mission**, **raison d'être** et **vision du futur**. Exemples :

"La plus importante raison de frustration et d'échecs des entreprises provient d'une réflexion insuffisante de leur *raison d'être*, de leur *mission*"

*Peter Drucker, 1973*

« La qualité de **société à mission** a été introduite par la loi PACTE. Elle permet aux entreprises qui le souhaitent de se doter d'une raison d'être intégrant la prise en compte des impacts sociaux, sociétaux et environnementaux de leurs activités. La finalité est de concilier la recherche de la performance économique avec la contribution à l'intérêt général. »

*Economie.gouv.fr*

« La **mission** ou **raison d'être**, englobe le pourquoi d'une entreprise : pourquoi a-t-elle été créée, pourquoi a-t-elle grandi et en est arrivée là ? La raison d'être de l'entreprise peut bien évidemment évoluer mais elle doit rester le premier vecteur d'engagement des collaborateurs et une aide précieuse à la prise de décision. »

« La **vision** correspond plutôt au passage de « l'irréalisé au réalisé », c'est-à-dire, une vision d'un monde que vous voulez rendre réel. Pour que ce phare dans la nuit puisse vous guider au mieux. »

<https://www.reseau-entreprendre.org/>

Bref, de quoi y perdre son latin !

### Essayons d'y voir un peu plus clair

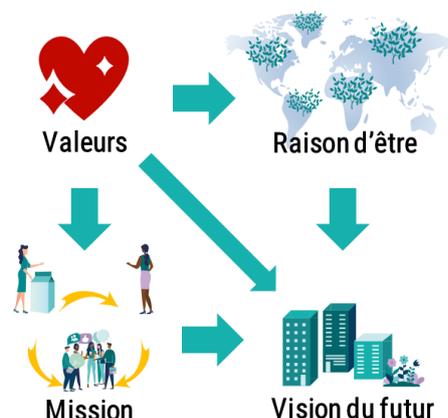
Valeurs, raison d'être, mission et vision du futur et valeurs forment le socle de toute organisation ou entreprise. C'est ce qui va réellement définir son ADN.

Si tu y réfléchis consciencieusement et que tu soignes leurs énoncés, elles deviennent alors un puissant facteur de communication et de mobilisation, non seulement pour ton public interne : collaborateurs, cadres, direction et bénévoles, que pour ton public externe : clients, fournisseurs et autres parties prenantes.

La figure ci-contre montre les influences entre ces piliers, sans oublier que ton organisation est immergée dans un contexte, qui l'influence et qu'elle influence à son tour.

En résumé ce schéma définit :

1. **Les valeurs** : c'est QUI tu es ;
2. **La mission** : c'est ce QUE tu fais, POUR QUI tu le fais et QUEL IMPACT tu vises ;
3. **La raison d'être** : c'est POURQUOI tu le fais ;
4. **La vision du futur** : c'est ce que tu IMAGINES pour ton organisation et son contexte dans 5, 10 ou 15 ans.



## Les valeurs partagées

Le dictionnaire Larousse nous donne une définition très intéressante :

« Ce qui est posé comme vrai, beau, bien, d'un point de vue personnel ou selon les critères d'une société et qui est donné comme un idéal à atteindre, comme quelque chose à défendre »

Les valeurs de ton organisation, ou les tiennes si tu es seul-e, sont un élément de Co, Co & Co, comme nous le décrivons :

1. Cohérence : toutes tes actions, produits et services doivent être cohérent avec tes valeurs ;
2. Cohésion : toutes les personnes de l'organisation doivent partager un même ensemble de valeurs, évitant ainsi des conflits de perspectives ;
3. Communication : tes valeurs sont un élément fort de communication, car elles définissent ce que toi et ton organisation défendez et appliquez, qui vous êtes.



En général quatre à six termes de valeurs sont suffisants, mais comme de simples termes de valeur, tels que « Bien-être », « Vision à long terme » ou encore « Empathie » sont relativement subjectifs et sujets à interprétations très variables d'une personne à une autre, il est fortement recommandé que tu donnes TA définition pour chacun d'entre eux.

Par exemple, une des six valeurs de My-SBM est :

« **L'intelligence collective comme source d'innovation** : C'est en favorisant le travail en groupe et en réunissant différents points de vue que nous donnons de la richesse à nos réflexions, sortons des sentiers battus et permettons l'éclosion de l'innovation. »

## La raison d'être

La raison d'être d'une organisation est souvent associée à sa mission et à sa vision du futur, mais elle est différente sur plusieurs points :

1. Elle ne parle généralement pas du QUOI, de ce qu'elle produit ;
2. Elle va au-delà de l'IMPACT direct pour ses clients et bénéficiaires, évoquant un impact global à long terme, ainsi que des enjeux sociétaux en environnementaux ;
3. Elle ne parle pas de la vision du futur de l'entreprise, mais du contexte futur qu'elle aura contribué à créer ;
4. Alors que la mission est souvent concrète et factuelle, la raison d'être est plus proche des valeurs, en devenant une motivation profonde de contribution.



Ta raison d'être est le contexte auquel tu aspires dans le futur et pour lequel tu auras pu contribuer avec toute ton énergie et ton cœur, à l'exemple de Martin Luther King :

« Je rêve que mes quatre petits-enfants vivront un jour dans une nation où ils ne seront pas jugés sur la couleur de leur peau, mais sur la valeur de leur caractère. Je fais aujourd'hui un rêve ! »

Voici un exemple de raison d'être, celle du Groupe Veolia, définie le 18 avril 2019 :

« La raison d'être de Veolia est de **contribuer** au progrès humain, en s'inscrivant résolument dans les Objectifs de développement durable définis par l'ONU, afin de parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. »

## La mission

Lorsque tu produis quelque chose ou exécute un service, il est fondamental que tu clarifies ce que tu produis et pour qui tu le produis, que ce soient des clients ou des bénéficiaires. Mais une mission qui se limite à énoncer ces deux éléments, le QUOI et le POUR QUI, est faible et ne montre pas à quel besoin elle répond.

Il te faut donc rajouter le besoin ou mieux, comme le préconise Peter Drucker, y ajouter l'IMPACT, c'est-à-dire le changement que la réception.

La mission est donc une phrase courte<sup>1</sup> qui doit contenir au minimum ces trois composants, plus un verbe et quelques mots de liaison.

Dans la mission de My-SBM :

« Favoriser le développement d'une économie sociale et solidaire en mettant à disposition un écosystème complet d'outils, de formations et de concepts permettant la réalisation de modèles d'affaires sociaux pérennes. »



Il est possible tu y retrouves les trois composants :

1. QUOI : Un écosystème complet d'outils, de formations et de modèles ;
2. POUR QUI : L' économie sociale et solidaire – ESS ;
3. VISANT L'IMPACT : La réalisation de modèles d'affaires sociaux pérennes.

## La vision du futur

« Il n'est pas de vent favorable pour qui ne connaît pas son port »

*Sénèque, 4 avant JC-65 après JC*

Bon nombre d'entreprises limitent leurs réflexions sur la vision du futur à une projection d'elles-mêmes dans un certain nombre d'années, en imaginant ce qu'elles seront devenues, combien de collaborateurs travailleront pour elles, quelle notoriété elles auront obtenue, quel chiffre d'affaires annuel elles réaliseront, sur quel territoire géographique, etc.

Cette approche de la vision du futur est certes correcte, mais incomplète, car elle ne mentionne absolument pas l'évolution du contexte dans lequel elle sera active.

L'analogie avec le port et le vent dans cette citation du philosophe grec Sénèque résume bien la notion de la vision du futur et de la stratégie qui en découlera : vers quoi ou quel endroit tu te diriges, en quelle position tu te retrouveras et comment tu sauras utiliser les ressources externes pour y arriver.

<sup>1</sup> Comme le disait Peter Drucker, la mission devrait idéalement tenir sur un T-Shirt !

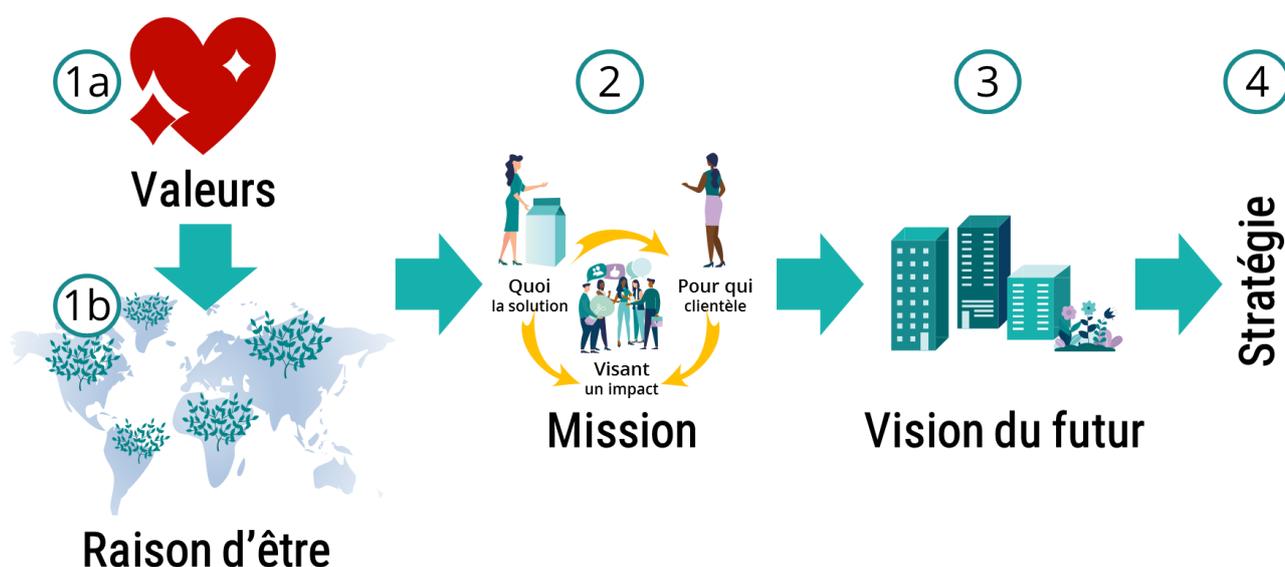
La vision du futur doit donc se décliner en deux parties :

1. Celle de ton entreprise, tel l'état futur du bateau de Sénèque, et qui te sera indispensable pour définir ta stratégie, ainsi que tes plans d'actions ;
2. Celle du contexte, tel le port où va le bateau de Sénèque, et qui te sera utile pour définir ta raison d'être.

Ta vision du futur se doit d'être un scénario ambitieux mais atteignable.

## Résumé et conclusion

L'ordre de réflexion et définition de l'ensemble peut être le suivant :



- 1a : Commence par définir les 4 à 6 valeurs, les plus motivantes, profondément ancrées et qui comptent le plus pour toi et tes collègues, insufflant autant des comportements que des principes d'action ;
- 1b : En cohérence avec tes valeurs et toujours en équipe, dépeint ce contexte futur que tu aimerais voir se réaliser un jour et imagine en quoi tu pourras y contribuer<sup>2</sup> ;
- 2 : Orienté par tes valeurs et ta raison d'être, sans oublier une bonne étude du marché, tu peux alors définir ta mission :
- 3 : Reprenant la citation de Sénèque, projette ton organisation dans ce contexte futur d'ici quelques années, ce sera ton étoile du nord au-dessus du port ;
- 4 : Ensuite, ayant décidé ce que tu vas faire et où tu veux te diriger, tu peux te poser la question « comment ? » et préparer ta stratégie.

<sup>2</sup> Cette étape est principalement nécessaire pour les organisations qui cherchent à créer un impact global dans la durabilité ; pour d'autres, elle peut avoir moins d'utilité.