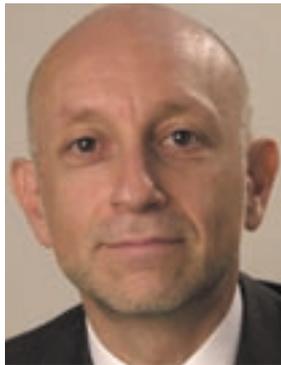


L'esprit missionnaire n'est pas un luxe



Raphaël Cohen
Consultant et entrepreneur, UniGe

L'entreprise sans mission ne sait pas où elle va. Celles qui en ont une bénéficient d'un avantage concurrentiel. Encore faut-il ne pas confondre but fondamental et objectif.

Celui qui est parti de rien et qui n'est arrivé à rien ne doit rien à personne», disait Pierre Dac. Le meilleur moyen pour n'arriver à rien, peut-on ajouter, c'est de ne pas savoir où l'on veut aller. C'est le cas de la grande majorité des entreprises, contrairement à ce que pensent leurs dirigeants. Il est parfois fascinant de constater à quel point la mission ultime de chaque entreprise est mal connue.

Je viens de vérifier cette réalité dans le cadre d'un séminaire destiné à des cadres supérieurs travaillant dans un pays d'Europe pour un prestataire de service d'envergure mondiale, dont je tairai le nom. J'ai demandé à chacun des 18 participants d'écrire individuellement, en une phrase sur une feuille de papier, la mission de leur entreprise. J'ai eu non seulement 18 réponses différentes mais plusieurs d'entre elles ne convergeaient même pas. La surprise ne s'arrêtait pas là car le consensus obtenu après avoir consolidé les différentes versions était, de surcroît, assez différent de ce que leurs clients

attendaient de leur entreprise. Autrement dit, chacun des cadres avait une perception pour le moins personnelle de ce que son entreprise proposait, sans se rendre compte que cela n'avait qu'un très lointain rapport avec l'attente des clients. Pierre Dac aurait certainement apprécié...

Une mission claire contribue de manière très significative au

succès de l'entreprise ou de la division concernée. Après avoir défini la mission de l'entreprise, il faut définir celle de chaque division et département. La mission permet à chacun de savoir quels sont les buts fondamentaux à atteindre, que ce soit au niveau d'un département ou de l'entreprise. Un but fondamental, ce n'est pas un objectif tel que

ceux définis dans le management par objectif. L'objectif est plutôt à court ou moyen terme alors que la mission doit, sauf changement de cap majeur, perdurer et rester pertinente au fil du temps et des circonstances. La mission permet d'orienter le travail de chacun en définissant les priorités et en réduisant les fausses manœuvres. Elle tient lieu de fil directeur qui aide à faire des choix dans le quotidien: face à deux options, on pourra se référer à la mission pour savoir laquelle contribuera le mieux à la réaliser. Celle-ci aide donc à filtrer les multiples tentations qui pourraient conduire à dévier du cap. Garder le cap et mobiliser les troupes vers un but commun représentent bien sûr des avantages concurrentiels importants.

Après avoir aidé la direction d'une division d'une multinationale à reformuler sa mission, j'ai pu mesurer l'utilité de cette démarche auprès des collaborateurs de cette division. Un étude d'impact a d'abord permis de constater que 58,8% d'entre eux ont réservé à cette mission un accueil positif à très positif, alors

Ancienne et nouvelle mission de la BCGE

La mission actuelle de la Banque Cantonale de Genève est: «Contribuer au développement du canton de Genève et de la région» en offrant à tous ses résidents et à toutes ses entreprises et institutions des services bancaires durablement compétitifs et conformes aux spécificités et capacités d'un établissement régional. La BCGE s'impose de servir l'intérêt public. Elle met l'accent sur la pérennité de la banque («durablement») et sur les limites d'un établissement régional.

Celle retenue précédemment (La BCGE est une banque universelle, dynamique, qui exerce

ses activités en Suisse comme à l'étranger, mais principalement dans le canton de Genève et dans sa région limitrophe. Elle offre des prestations de qualité, adaptées aux besoins de sa clientèle tout en étant rentables pour elle-même) positionnait la BCGE comme un clone des géants bancaires globaux, actifs sur les marchés internationaux. Elle permettait de se lancer dans des investissements «non core» dans des participations industrielles, informatiques ou immobilières qui ne sont guère compatibles avec la mission d'un établissement régional.

LE MEILLEUR MOYEN D'ARRIVER
À RIEN, C'EST DE NE PAS SAVOIR
OÙ L'ON VEUT ALLER

OUAIS, MAIS...
TOUS LES CHEMINS
MÈNENT A ROME



que seulement 11,8% l'ont accueillie négativement. Le résultat concret est que la nouvelle mission, porteuse de sens, a permis d'augmenter la motivation et l'engagement des collaborateurs. Elle a conduit certains d'entre eux à renoncer à des projets qui ne pouvaient plus être inclus dans la nouvelle mission, alors que d'autres ont lancé de nouvelles initiatives contribuant à la réaliser. La nouvelle mission qui était claire et précise a manifestement focalisé le travail de chacun en augmentant la motivation.

Il est évident que plus le but à atteindre est flou, plus il faudra mettre de ressources en œuvre pour l'atteindre. Car il est peu probable qu'avec une mission mal définie tous les collaborateurs tirent en même temps sur la même corde et dans la même direction. Dissimuler intentionnellement (ou par négligence) l'objectif à atteindre est donc un excellent moyen de «pédaler dans la choucroute». Donc, pour éviter de gaspiller les ressources, il faut impérativement que la mis-

sion soit claire et bien comprise de tous. C'est la condition pour que les efforts de chacun soient focalisés sur la réalisation de la mission commune et non dispersés sur les multiples missions, individuellement perçues par les différents acteurs.

Le grand fantasme des chefs d'entreprises, c'est de croire que parce qu'eux ont – ou croient avoir – les idées claires, c'est aussi le cas du reste du personnel. J'ai constaté de manière presque systématique que la très grande majorité des employés sont incapables d'exprimer, sans hésitation, la mission de leur entreprise. Le drame, c'est qu'il en est de même non seulement pour les cadres supérieurs... mais aussi pour le grand chef! Pour le vérifier, il suffit de lui demander d'abord, sans crier gare, s'il connaît la mission de sa société,

sa division ou son département. La réponse sera très vraisemblablement positive, car le contraire ne ferait pas bonne façon. Il suffit ensuite de lui demander de l'exprimer spontanément en une phrase pour constater qu'il va très probablement se trouver contraint, pour ne pas perdre la face, d'improviser quelque chose qui ne sera vraisemblablement qu'une approximation de la mission réelle.

Or, pour qu'une mission soit vraiment utile et résiste aux aléas de la conjoncture, il faut que chaque mot soit pesé. Il est donc impératif qu'elle soit formulée par écrit et qu'elle soit rédigée par quelqu'un qui maîtrise très bien la langue. En aidant plusieurs dirigeants à formuler la mission de leur entreprise (ou division), j'ai pu constater que c'est loin d'être aussi simple que

cela en a l'air. En énoncer une est relativement facile. Ce qui l'est nettement moins, c'est d'en formuler une bonne, qui non seulement soit claire mais qui, de surcroît, motive les troupes. Car il faut que tous les collaborateurs y adhèrent. Plus facile à dire qu'à faire, mais quand c'est le cas, les résultats sont spectaculaires!

Motiver, c'est aussi convaincre et donner envie. Cela revient à donner un sens à ce que chacun fait. Qui parle de sens, parle aussi de valeurs. Nous avons tous pu constater l'impact malsain qu'ont eu les théories visant à la maximisation de la valeur actionnariale. Elles focalisaient la mission sur la maximisation du profit des actionnaires, ou souvent sur celui des cadres détenant des stock-options.

La mission est en prise directe avec les valeurs de l'entreprise, celles du chef et aussi celles de ses collaborateurs. Aligner les valeurs de tout ce petit monde dans une phrase n'est pas chose aisée, surtout pour ceux qui n'ont pas l'habitude de ce genre d'exercice. Une manière de surmonter cette difficulté consiste à faire appel à un spécialiste maîtrisant bien la langue, pour autant qu'il ait une bonne expérience du monde des affaires.

Ceux qui ont encore des doutes sur l'utilité d'une mission écrite peuvent se référer à une étude faite auprès des étudiants de Harvard. Elle a permis de démontrer que ceux à qui on avait demandé de formuler par écrit leur mission personnelle à moyen ou long terme ont, dix ans plus tard, été dix fois plus nombreux que ceux du groupe témoin qui n'avaient pas écrit leur mission personnelle, à avoir atteint leurs objectifs. A vous de jouer, ou plutôt d'écrire... ■

Le meilleur moyen pour n'arriver à rien c'est de ne pas savoir où l'on veut aller. Or la mission des entreprises n'est pas toujours très bien définie.