

# Mission d'entreprise : entre frein et accélérateur, comment sortir du blocage ?

Le 07/01/2021, *Harvard Business Review France*

par [Philippe Silberzahn](#), [Béatrice Rousset](#)



© Getty Images

*Temps de lecture : 5 minutes*

**Pour éviter les résistances, il faut prendre en compte l'identité profonde de l'organisation. Et ne pas être uniquement tourné vers l'extérieur.**

La promesse était de taille : en juin 2020, Danone annonçait qu'elle devenait une entreprise à mission, inscrivant dans ses statuts une raison d'être et des objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux associés. Ce positionnement de la part d'une entreprise aussi importante suscitait l'enthousiasme de nombreux observateurs : cela annonçait-il un mouvement majeur qui transformerait le visage de l'entreprise capitaliste telle qu'on la connaît depuis près de deux siècles ? Beaucoup le pensaient. Hélas, à peine six mois plus tard, Danone devenait la première entreprise à mission à annoncer un plan social, supprimant jusqu'à 2000 postes dans ses différents sièges mondiaux, avec pour conséquence de la livrer à des accusations de cynisme et de "mission-washing". Alors qu'elle voulait renforcer sa contribution sociale, l'entreprise française accentue, au contraire, la fracture entre deux camps artificiellement créés : d'une part, les entreprises qui seraient motivées exclusivement par le profit et, d'autre part, le reste de la société. Elle génère le contraire de son intention initiale, et tout le monde est perdant. Comment éviter cela ?

## **Un exercice jugé important mais en définitive souvent frustrant**

Nous avons eu l'occasion, ces derniers mois, d'accompagner plusieurs équipes dirigeantes sur la question de la mission de leur organisation, en particulier à la lumière de la crise provoquée par la Covid-19. Les secteurs étaient aussi différents que l'énergie, la grande distribution, le logement social, et l'informatique mais le constat est le même : la question de la mission, qu'elle soit abordée implicitement au cours d'une revue stratégique ou explicitement en vue d'adopter un statut d'entreprise à mission, suscite un véritable intérêt des équipes mais s'avère souvent décevante et frustrante.

L'exercice commence généralement par une étude de l'environnement direct de l'organisation, à la recherche d'idées de missions sociétales au-delà de l'activité actuelle. Les dirigeants évaluent ensuite plusieurs pistes en combinant différents critères, comme la faisabilité opérationnelle et financière, l'engagement des collaborateurs, et l'impact réputationnel. Quel que soit leur intérêt, ces pistes déclenchent toujours des inquiétudes, notamment celle de se retrouver « coincé » dans une mission trop contraignante. L'exercice aboutit alors souvent à la définition d'une mission vague, car peu engageante, alors même que chacun était au départ enthousiasmé par le projet et avait le sentiment que la démarche était pertinente et juste. Un dirigeant nous disait ainsi souhaiter « retrouver la flamme », tandis qu'un autre observait qu'il « sentait » bien que son organisation avait déjà une mission *de fait* ; cela lui paraissait évident mais il était bien en peine de pouvoir nous l'exprimer car bloqué par l'approche mise en place. Et c'est bien là toute la difficulté.

Toute organisation remplit une mission *de fait*, produit du défi posé par son environnement à son origine, de l'intention de ses fondateurs et de son histoire. Cette mission traduit des modèles mentaux, c'est-à-dire des croyances individuelles, collectives et sociétales que partagent les collaborateurs et les dirigeants. Ces modèles sont structurants et constituent l'identité profonde de l'organisation, son ressort intérieur, source de sa créativité et de sa capacité à créer de la valeur au sens le plus large. S'ils ne sont pas pris en compte, ces modèles peuvent, au cours du temps et plus encore en situation de rupture, se figer et devenir des certitudes. Ils constituent alors un frein aux initiatives, aussi déterminées et sincères soient-elles. Aucun exercice sur la mission de l'organisation ne peut se faire en les ignorant, si l'on ne veut pas qu'il se limite à un exercice de communication sans substance.

## **Interne ou externe : deux façons de concevoir la mission**

Comment faire ? Il faut d'abord partir du mot « mission » pour clarifier les choses. Mission vient du latin *missio*, « action d'envoyer ». Ce mot a un sens premier et une extension. Le sens premier, c'est « la charge qu'on donne à quelqu'un, avec pleins pouvoirs, pour faire quelque chose ». « Avoir pour mission » traduit qui nous sommes : cela part donc de l'intérieur. Par extension, la mission est aussi « le but de son action ». « Se donner pour mission », c'est définir où nous voulons arriver : cela se part de l'extérieur.

Vous pouvez donc choisir soit de partir de l'intérieur, c'est-à-dire *révéler* votre mission existante, « ce qui est », soit de partir de l'extérieur, c'est-à-dire vous *donner* une mission, « ce qui doit être ». Si vous vous *donnez* une mission, celle-ci risque de ne pas résonner avec le ressort intérieur de votre organisation, qui agira alors comme un frein invisible mais puissant.

Chacun jouera son rôle et prononcera les bonnes paroles, mais la mission ne sera pas incarnée et elle restera un simple exercice de communication auquel personne ne croira vraiment.

Lorsque nous interrogeons les dirigeants sur la mission explicite, c'est-à-dire extérieure, ils répètent des slogans souvent convenus, sans flamme. Mais lorsque nous allons plus loin pour savoir ce qui les anime vraiment, l'énergie revient, le langage devient plus vivant. Comme ces dirigeants de la grande distribution qui, tout en étant très attentifs à leur compte de résultat, nous ont fait part de leur fierté d'avoir pu nourrir la France au plus fort de la crise sanitaire, en mars et avril 2020. Ou plus récemment, ces acteurs du logement, pourtant eux-aussi soucieux de leur rentabilité, qui évoquaient comment leurs concierges, véritables capteurs des difficultés d'un quartier, sont des vecteurs de paix sociale. Lorsqu'on touche à la mission intérieure, la flamme s'allume.

Armé d'une mission extérieure, chacun va appuyer à fond sur l'accélérateur en multipliant les initiatives pour la mettre en œuvre. Mais inconsciemment, l'organisation appuiera aussi sur le frein : la mission intérieure, parce qu'elle est ignorée, provoquera de puissantes résistances.