

Singularité et raison d'être... disruptive



La loi Pacte récemment adoptée souligne l'importance de la raison d'être des entreprises. Ce concept incite les organisations – au sens de groupes humains fédérés autour d'un projet – à réfléchir à leurs finalités et à leur rôle dans la société. Il appelle à s'interroger sur la singularité de l'entreprise.

Définir le « pourquoi » ou la motivation d'une organisation n'est pas toujours facile pour les dirigeants, car cela concerne le sens profond des activités de l'entreprise, comme sa vocation, ce qu'elle apporte de manière unique, sa contribution auprès de ses clients, des actionnaires, des salariés, des partenaires et à son environnement. En effet, un travail sur la raison d'être appelle les dirigeants à porter leur attention sur des questions liées à l'identité de l'organisation : d'où venons-nous, que sommes-nous, où allons-nous ? Ces questions se posent avec la loi Pacte comme une nécessité : définir les

raisons et le rôle de l'entreprise dans son écosystème au service du bien commun – le sens que vont établir ceux qui engagent l'entreprise dans l'action. Ce sujet d'actualité n'est pourtant pas nouveau si l'on se réfère aux propos d'Henry Ford à la fin du XIX^e siècle : « *L'entreprise doit faire des profits, sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être* ».

* Docteur en management, chercheur associé au laboratoire de recherche en sciences de gestion de l'université Paris 2 Panthéon-Assas

La singularité de l'organisation

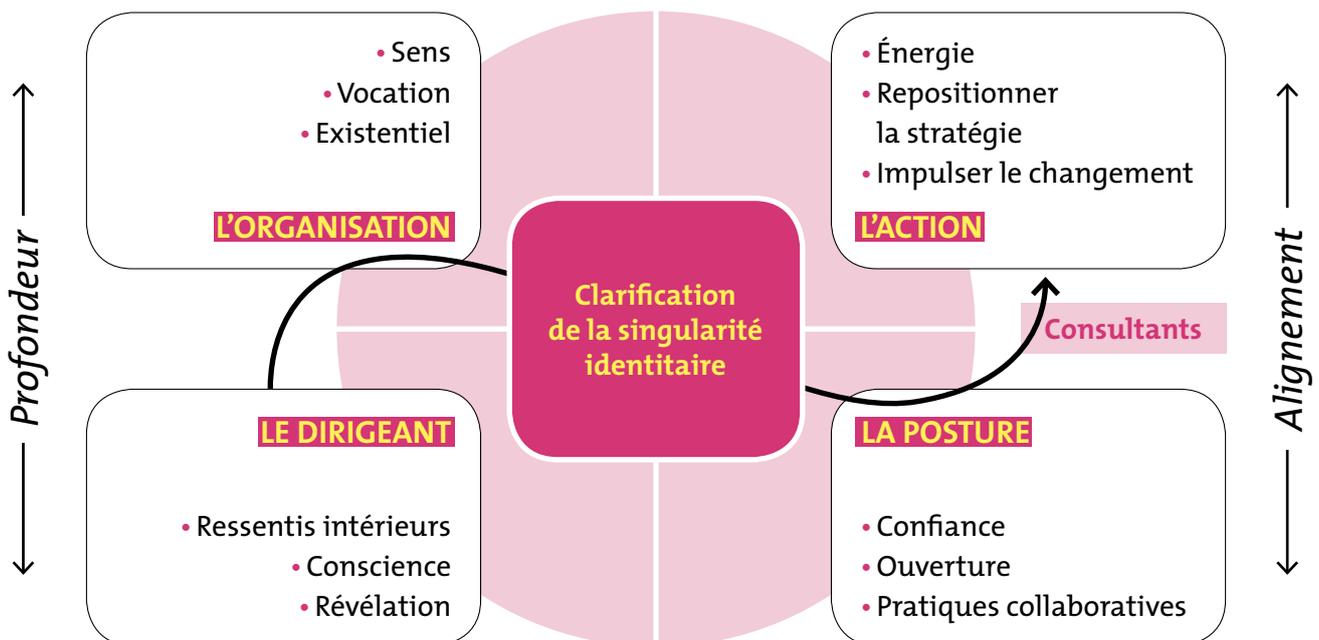
Par des choix d'objectifs et leur mise en œuvre, le dirigeant est responsable de la création d'une vision congruente de la mission de l'organisation, qu'il se doit de décliner à tous les niveaux de l'entreprise. Pour cela, il peut être amené à investir un domaine qui relève de l'intériorité de l'organisation qu'il pilote. Parce que trouver le « pourquoi » de l'organisation relève d'une démarche complexe, les dirigeants peuvent alors faire appel à des tiers, tels que des consultants, des experts ou autres professionnels du conseil pour les accompagner dans cette réflexion. Nous avons mené en 2018 une recherche¹ au sein de la société Patrick Mathieu Singularité, qui a développé une capacité à traiter de la singularité identitaire d'une organisation. Définir la singularité aide à favoriser l'émergence de la raison d'être : ses effets peuvent alors créer une révélation pour le dirigeant et les collaborateurs quant à leur entreprise. En effet, cette recherche a démontré qu'en levant le voile sur la singularité de l'organisation, le consultant provoque une révélation chez le dirigeant, qui est vécue comme une démarche d'ordre intérieur : il est amené à s'interroger sur le sens, la conscience, mais aussi le bien-être, la considération et la bienveillance. Cette clarification permet de situer la finalité de l'entreprise, son savoir-faire et le bénéfice pour ses clients, la mettant ainsi dans une perspective d'alignement. De plus, la révélation est stimulante en dévoilant un point de repère invariant : l'entreprise

peut alors s'ajuster à son environnement et/ou faire face à des crises, ce qui a pour effet de procurer une « sécurité » aux collaborateurs.

Dans ce témoignage, le dirigeant d'une société de robotique avait besoin d'une analyse en profondeur de la raison d'être de son entreprise pour peaufiner sa stratégie : « on n'était ni en management, ni en stratégie, on était sur autre chose. Je peux le formuler maintenant : sur la singularité de l'entreprise ou l'ADN de l'entreprise, ou la valeur profonde qui sous-tendait l'entreprise ». Pour cette directrice du marketing stratégique dans la téléphonie, une démarche à propos de la singularité a permis aux participants de s'approprier un discours et d'en avoir la conviction : « Ils pouvaient clairement vous expliquer pourquoi notre entreprise était là, quelle était sa raison d'être, sa spécificité, sa singularité dans le marché, qu'est-ce qu'ils apportaient, pourquoi ils devaient rester là ».

La recherche de la raison d'être passe par la clarification de la singularité engageant un questionnement du dirigeant à propos du sens de son organisation et de sa vocation. Ce processus débute par un ressenti intérieur de la situation et différentes prises de conscience. À l'appui de ces éléments, le dirigeant chemine dans un objectif d'alignement cohérent entre le dispositif opérationnel de l'entreprise et les éléments de sa fondation : on est dans le champ de la profondeur. Et par l'alignement, en résonance avec la raison d'être de l'entreprise, le dirigeant impulse le changement,

Le processus de clarification de la singularité de l'organisation



Les caractéristiques de l'empowerment associées aux résultats de la recherche

CARACTÉRISTIQUES	ATTRIBUTIONS	RÉSULTATS DE LA RECHERCHE
SENS	<ul style="list-style-type: none"> Le dirigeant a pu construire, identifier, développer un sens au travail qui lui permet de faire coïncider ou converger les buts et les objectifs d'un travail (poste de travail, mission ou activité à réaliser) avec ses idéaux et ses standards internes : croyances, espoirs, valeurs, comportements. 	<ul style="list-style-type: none"> Retrouver un sens à l'action. Traverser une crise, assainir. Trouver le point de stabilité sur lequel construire.
COMPÉTENCE OU EFFICACITÉ PERSONNELLE	<ul style="list-style-type: none"> Le dirigeant a la croyance dans sa capacité à pouvoir réaliser les actions ou les tâches nécessaires à sa mission. 	<ul style="list-style-type: none"> S'identifier, s'accepter, s'assumer et s'affirmer, prendre confiance pour se réaliser. Inciter à se sortir de situations superficielles du présent pour se projeter dans le futur. Être soulagé, libéré, exprimer de la joie, trouver de l'aide.
AUTO-DÉTERMINATION	<ul style="list-style-type: none"> Il s'agit de la sensation que le dirigeant va pouvoir initier ou réguler des actions, qu'il est autonome dans la mise en œuvre ou la poursuite des processus liés au travail : il peut prendre des décisions sur les outils, les méthodes, les techniques, l'effort à produire. 	<ul style="list-style-type: none"> Se connecter à son envie de faire. Stimuler l'action. Développer énergie et force. Asseoir la légitimité des personnes à agir dans l'entreprise.
IMPACT	<ul style="list-style-type: none"> C'est la perception du degré avec lequel le dirigeant peut influencer les résultats de son action (par la stratégie, la tactique d'intervention, la gestion des actions), la perception du contrôle qu'il peut assurer sur ce qui se passe. 	<ul style="list-style-type: none"> Augmenter le niveau de performance. Enclencher un processus de développement. Prendre conscience de la pérennité de l'organisation. Refonder un projet d'entreprise nécessairement en phase avec sa singularité.

créée de la confiance au sein des équipes, repositionne la stratégie (cf. figure p 63).

Ce travail sur la singularité invite les dirigeants à formuler un projet qui vient de l'intérieur de l'organisation, permettant un alignement de la stratégie (budgets, *business plans*, technique, ressources humaines, projets) à la singularité. La fidélité à la singularité génère ainsi de la congruence, de la confiance des équipes en elles-mêmes, une densité au projet d'entreprise et l'*empowerment*, c'est-à-dire le développement du pouvoir d'agir. L'*empowerment* résulte d'une construction motivationnelle comprenant quatre caractéristiques de la vision du monde du dirigeant dans le cas spécifique de son activité (tableau ci-dessus) : le sens, la compétence, l'auto-détermination et l'impact.

C'est principalement la question de l'impact qui transparaît dans cette recherche à propos de la puissance ressentie par les répondants. Il se traduit par l'action et se fonde sur un lien qui s'établit avec les autres. L'alignement devient

donc horizontal, puisqu'il permet une incarnation dans le monde de l'action en maintenant une connexion avec ceux qui collaborent dans l'entreprise. Cet alignement horizontal s'établit en faisant référence à la singularité de l'organisation qui sert de cap, de boussole à l'action : une congruence avec le fonctionnel est alors possible.

Un processus de verticalisation

La temporalité de la singularité est plus longue, d'une valeur plus complexe et d'un mode de décision différent de celle de la stratégie. Les présidents, fondateurs, actionnaires, c'est-à-dire ceux qui ont investi dans le projet, disposent du pouvoir d'agir sur le destin de leur société (verticalité) en tant que garants du fil vital de l'entreprise. En parallèle, la direction générale pilote la stratégie, c'est-à-dire le processus qui permet de réaliser la mission de l'organisation (horizontalité). Un président de conseil d'administration a pour mission de rechercher une création de valeur immatérielle qui se

situé dans le « pourquoi » de l'entreprise, le plan stratégique étant la traduction fonctionnelle et opérationnelle de la vision des dirigeants à moyen et à long terme. Ainsi la singularité est au-delà de la stratégie.

Ces deux plans pour l'entreprise – verticalité et horizontalité –, lorsqu'ils sont équilibrés, assurent une cohérence. Un déséquilibre peut apparaître quand l'organisation ne s'appuie que sur l'un de ses deux piliers : l'horizontalité généralement, la verticalité plus exceptionnellement. La verticalité traverse le dirigeant et l'organisation, élève, fait grandir et façonne une attitude face aux épreuves et aux crises. La verticalité en lien avec la raison d'être a un principe unifiant et moteur, crée une ligne directrice pour le dirigeant et pour l'entreprise. Ce que confirment les propos d'Alexandre Menais, secrétaire général d'Atos « *L'idée derrière la raison d'être, c'est de donner du sens à la gestion de la société, de définir l'identité et la vocation et l'essence profonde d'Atos*² ».

Une démarche sur la raison d'être invite donc le dirigeant à trouver avant tout un alignement entre la stratégie et la singularité de l'organisation, à faire des choix d'efficacité en se libérant des contraintes inutiles, mais aussi à

développer la confiance pour préparer les équipes aux changements.

Un impératif d'authenticité

Pour définir la raison d'être, cette recherche attire également l'attention sur la nécessité de mettre au point des protocoles spécifiques qui ne relèvent pas d'un exercice de communication. De cet impératif à un enracinement profond dans l'organisation naissent des initiatives comme le « cercle des entreprises à raison d'être » pour formaliser un suivi approprié, la « communauté des entreprises à mission », sous la supervision des équipes de Mines ParisTech, ou le développement par des consultants experts comme Patrick Mathieu Singularité d'une méthodologie sur des bases scientifiques avec un processus faisant écho à la recherche-intervention. ■

1 - *Éric Gautier, La révélation de la singularité identitaire par un consultant, thèse de doctorat sous la direction de Catherine Voynet-Fourboul, université Paris 2 Panthéon-Assas, Paris, 2018.*

2 - *lesechos.fr/finance-marches/marches-financiers/atos-va-faire-voter-sa-raison-detre-a-ses-actionnaires-1003176.*

STRATÉGIES FORMATIONS

15^{ème} édition

Tendances communication

Le rendez-vous annuel des professionnels de la communication

25-29 Novembre 2019 - Paris



Information et
inscription sur :
www.comundi.fr

EN PARTENARIAT AVEC



la revue des
MARQUES
<http://www.prodimarques.com>

co
comundi
compétences