

---

## RENOUVELER LA MISSION ET LA VISION DE L'ENTREPRISE

---

Un mission d'entreprise est un énoncé qui définit la raison d'être de l'entreprise et permet de communiquer à ses publics internes et externes ce qu'elle est, ce qu'elle fait et dans quel sens elle évolue. On peut comparer la mission à une boussole, car elle indique le chemin et oriente les actions à prendre. Quant à la vision, on la définit habituellement comme une projection dans l'avenir de la mission; ce que l'entreprise veut devenir et la cible qu'elle veut atteindre. La mission et la vision sont donc indissociables et doivent être harmonisées.

Il n'y a pas de modèle type d'énoncé de mission. Toutefois, il n'est pas rare qu'une mission d'entreprise vise à servir les intérêts des actionnaires ou les exigences de différents groupes d'intérêt. À titre d'exemple, certaines entreprises viseront à maximiser la valeur pour les actionnaires ou encore à offrir de bons produits pour ses clients. Ainsi, dans ces entreprises, toutes leurs décisions et gestes seront orientés afin de réaliser cette mission.

Dans une démarche de développement durable, la mission de l'entreprise prend un tout autre sens. Elle ressemble plutôt à une forme d'engagement que l'entreprise prend, au quotidien, envers la communauté locale, ses employés, ses fournisseurs... les générations futures et l'environnement. Et la mission ne se traduira plus dans une logique de « produits et biens », mais plutôt de « services rendus et de solutions proposées ». Dès lors, pour formuler sa mission, l'entreprise se posera les questions : « *Quel est le service que je rends à la planète et aux communautés dans lesquelles je suis installée?* » et « *Compte tenu de mes ressources, de mon métier et de mon savoir-faire spécifique, quels sont les problèmes auxquels je peux contribuer, de manière*

*unique, à résoudre pour mes différents publics? »*

Pourquoi un tel changement dans la définition de la mission? D'abord parce que l'entreprise durable participera, dorénavant, au bien-être de la communauté et des individus concernés. Ensuite, parce que les biens et produits ne suffisent plus à fonder une identité durable, car ils sont trop éphémères, imitables, copiables et substituables par d'autres. Finalement, parce qu'une entreprise gagne davantage en légitimité en misant sur ce qu'elle fait de mieux pour rendre des services et résoudre des problèmes. D'ailleurs, prouver sa légitimité sociale sera probablement l'un des plus grands défis à surmonter dans l'avenir pour l'entreprise. Effectivement, les populations ne font plus que s'indigner face au trou de la couche d'ozone, aux pluies acides ou à la pollution de l'eau. Désormais, elles demandent des comptes aux pollueurs, donc aux entreprises, et des actions responsables.

Nous ne cacherons pas que cette transition n'est pas facile à faire pour plusieurs entreprises, notamment les grands groupes industriels. Mais une entreprise durable n'hésitera pas à reconnaître le rôle qu'elle joue dans la société et sa contribution à ses besoins et à ses succès.

Soulignons que cette transformation n'enlève pas, par contre, l'importance pour l'entreprise d'exceller dans ses performances traditionnelles de rendement de l'actif financier et de création de valeur pour les actionnaires et les clients. Mais l'entreprise durable prouvera aussi son excellence dans la recherche de solutions, dans sa préparation et sa contribution à l'élimination des problèmes, et en ouvrant la voie de la réussite à la communauté et aux différents

acteurs. Ainsi, la mission de l'entreprise durable se tournera davantage vers ses environnements plutôt que de se tourner exclusivement vers elle-même. C'est cette différence qui fera qu'une mission est inspirante ou non.

La première étape lorsqu'une entreprise désire s'engager dans le développement durable est donc de reformuler sa raison d'être, voire sa mission. Elle basera sa réflexion sur les trois postulats suivants :

1. le profit n'est pas la vraie et seule finalité de l'entreprise. Il faut remettre le profit à sa place, soit un moyen indispensable et irremplaçable au service d'une fin plus noble;
2. la vraie légitimité d'une entreprise réside dans sa capacité à améliorer l'existence humaine, par ses produits ou services;
3. avant toute chose, l'entreprise doit choisir la façon dont elle souhaite contribuer à changer en mieux la vie de ses publics et les services qu'elle leur rend au passage.

Il peut être pertinent, pour une entreprise cherchant à formuler sa mission, de commencer d'abord par identifier les problèmes qu'elle veut contribuer à résoudre. Ceci permettra de savoir très précisément ce qu'elle veut apporter d'unique et d'irremplaçable et savoir vers où elle veut aller dans un marché en constante évolution. L'entreprise doit donc d'abord voir le plus loin possible et trouver en elle-même le sens de son développement en se projetant sans cesse vers l'avenir.

Par cette réflexion, on comprend que la formulation de la vision devance celle de la mission. Effectivement, formuler sa vision,

c'est pour l'entreprise de porter un nouveau regard sur son marché et y déceler des problèmes non résolus par l'offre existante, ou des attentes insatisfaites, qui sont autant d'opportunités d'innover et de faire oeuvre utile. Lorsque la vision est ainsi définie, il n'y a plus alors, pour formuler la mission, qu'à s'engager à résoudre les problèmes ainsi repérés ou à répondre aux attentes ainsi

identifiées. La vision est donc à la base de la transformation durable de l'entreprise.

Au plan opérationnel, les dirigeants doivent s'impliquer personnellement dans la formulation de la mission et de la vision de l'entreprise. Et pour enrichir la vision, le dialogue avec les employés, les conseils des parties prenantes et les retours d'information de la part des clients et des investisseurs sont tous des sources d'information précieuses. Oublions donc l'idée de reléguer cette tâche de formulation à un consultant externe ou de

la confiner au sein d'un comité restreint de l'entreprise. Il faut faire preuve d'ouverture.

Également, tout comme pour les valeurs de l'organisation, il ne suffit pas de rédiger une mission et une vision pour l'entreprise et de l'afficher au mur. L'ensemble de l'organisation doit les « ressentir », c'est-à-dire que les décisions, les choix, les actions sont pris pour soutenir celles-ci. Les dirigeants doivent démontrer clairement l'importance et l'urgence de la mission et de la vision, donner l'exemple et agir en conséquence et apporter à l'éducation et à la formation des employés une attention particulière.

#### **Exemple de Mission, vision et valeurs L'entreprise DuPont**

Une compagnie scientifique canadienne

##### Our mission

*Sustainable Growth: Increasing shareholder and societal value while reducing our environmental footprint.*

##### Our vision

*Our vision is to be the world's most dynamic science company, creating sustainable solutions essential to a better, safer, healthier life for people everywhere.*

*We will be a pacesetter in improving every aspect of our operations with a total commitment to meeting the needs of our customers in Canada and abroad with continuously improving, high-value offerings.*

##### Our core values

*Safety, concern and care for people, protection of the environment and personal and corporate integrity, are this company's highest values, and we will not compromise them.*