



Pour libérer le potentiel de votre entreprise, questionnez sa raison d'être

Par Christophe Sempels¹ et
Dominique Vian²

Article publié dans Harvard Business Review France – Version HBR disponible sur <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/02/14383-pour-liberer-le-potentiel-de-votre-entreprise-questionnez-sa-raison-detre/>

L'innovation et la conquête de nouveaux marchés impliquent de réfléchir aux fondamentaux de l'entreprise, de distinguer l' « être » du « faire ».

La raison d'être d'une entreprise est la véritable clé de voûte de son identité et de son périmètre d'action. Pourtant, nous observons que [les dirigeants d'entreprise ont souvent du mal à la formuler clairement](#). Quelle en est la cause ? Une première réponse consisterait à dire qu'il n'y a pas une raison d'être mais plusieurs, telles que le développement économique du territoire, sa contribution sociale, sociétale ou environnementale. Mais comment s'articulent-elles entre elles ? Est-il possible de poursuivre plusieurs raisons d'être ?

Comme nous y invite Eckhart Tolle dans son ouvrage « Nouvelle Terre », il est intéressant de distinguer la raison d'être intérieure de la raison d'être extérieure. La première, primordiale, concerne l' « être » alors que l'autre, secondaire, porte sur le « faire ». Or, la confusion est trop souvent de mise.

Un fabricant de machines à café vous dira en général spontanément que sa raison d'être est de concevoir et produire des machines de qualité et de les distribuer avec des consommables d'exception. Un agent de courtage en matières premières aromatiques pourra dire quant à lui qu'il achète et vend des matières pures et naturelles présentant une qualité olfactive maximale pour satisfaire les besoins de ses clients.

¹ Christophe Sempels est le Directeur Scientifique et le Président d'Immaterra.

² Dominique Vian est Professeur associé en entrepreneuriat à SKEMA Business School.



Est-ce satisfaisant ? Non, pour au moins deux motifs. Tout d'abord, formulées en l'état, ces raisons d'être ne distinguent en rien une entreprise de ses concurrentes actives dans le même domaine. Quoi de plus banal, en effet, pour une entreprise de production de machines à café que de déclarer concevoir, produire et vendre des machines de qualité ? Le deuxième motif, plus fondamental, est qu'en se focalisant sur le « faire », l'entreprise passe à côté de son essence profonde.

Le cerveau humain aime catégoriser

Pourtant, sans cette raison d'être profonde, c'est tout le développement de l'entreprise qui est pénalisé. Pour appréhender cette idée, il faut avant tout comprendre que [le cerveau humain](#) pense toujours au sein d'un cadre de référence préétabli, constituant l'espace de référence dans lequel la réflexion s'organise. Bien que nécessaire, ce dernier contraint la pensée. Ce processus s'appelle la « catégorisation » : un espace correspond à une catégorie qui prend place au sein d'une hiérarchie.

Ainsi, un espace donné (le vert) peut être décliné en composantes plus spécifiques (vert anglais, vert amande, vert bouteille...) ou, à l'inverse, être englobé dans un espace plus large (couleur). Quand nous recevons une information, nous la rangeons dans une catégorie donnée. Notre pensée est ensuite contrainte par la catégorie dans laquelle elle s'inscrit jusqu'à ce qu'à un éventuel changement de catégorie s'opère.

Ainsi, supposons que je définisse ma raison d'être comme la conception et la production de machines à café de qualité ainsi que la distribution de ces machines et de café. Cette raison d'être forme un espace cognitif donné. Supposons maintenant que je vous demande de réfléchir aux possibilités d'innovation liées à cet espace. Vous raisonnerez au sein de cette catégorie et envisagerez des améliorations possibles autour de la machine (design, praticité, pression), du café (saveurs, provenance, caractère équitable) ou, au mieux, au niveau du modèle de revenu (vente, location avec abonnement).

L'innovateur décroisonne sa pensée

Si je vous invite en revanche à raisonner dans un espace de plus haut niveau (soit une nouvelle raison d'être) visant à apporter cinq minutes de bonheur et de convivialité aux gens autour d'un distributeur de boissons chaudes, les perspectives d'innovation s'ouvrent : outre les idées exposées ci-dessus, vous pourrez innover en matière de diversité des boissons proposées, de lieux et d'occasions de consommer ou encore dans le domaine des ingrédients du plaisir, de la convivialité ainsi que de leurs bénéfices.

De la même manière, si notre négociant en matières premières aromatiques considère que la nature profonde de sa société consiste à reconnecter l'homme à la nature par l'olfaction, le champ des possibles en matière d'innovation s'enrichit considérablement. Se pose ainsi la question des bénéfices de cette reconnexion.

Et de découvrir qu'un lien restauré à son environnement présuppose un air de qualité. Qu'il favorise la concentration dans les milieux scolaires ou de travail. Qu'il réduit considérablement l'effet secondaire de traitements lourds dans les institutions de soins de santé. Qu'il favorise le bien-être dans les espaces cloisonnés... A chacune de ces applications, de nouveaux marchés s'ouvrent et avec eux, de nouveaux segments de marché et une valeur réellement pertinente pour les bénéficiaires.



La période actuelle se caractérise par un besoin d'innovation décuplé (lire aussi la chronique : [« Les 3 pièges qui empêchent les entreprises d'innover »](#)). Il est donc urgent de libérer le potentiel des entreprises grâce à une formulation précise et réfléchie de sa raison d'être profonde. Pour cela, voici trois conseils :

1. Sa formulation doit passer du « faire » (fabriquer une machine ou vendre des matières premières aromatiques) à l' « être » (être un apporteur de plaisir et de convivialité ou être un créateur de lien à la nature par l'olfaction).
2. Elle doit être vraie et légitime, car conforme à votre culture, à vos valeurs et à la réalité de la situation de vos parties prenantes internes et externes.
3. Enfin, elle doit porter sur un enjeu important de vos bénéficiaires directs et indirects.
4. Une fois identifiée et communiquée, vous serez alors surpris par les effets d'un simple décloisonnement de votre pensée.