

La notion de "Finalité" d'entreprise : l'Intention Collective

Marc Halévy
Mai 2009

Le mot "finalité" est à prendre ici dans un sens concret, aussi éloigné que possible de tout "finalisme" philosophique, c'est-à-dire de déterminisme par les "causes finales" selon Aristote.

Aussi, je préfère plutôt parler d'**Intention collective**.

L'Intention Collective peut s'identifier à la notion de "projet de l'entreprise", mais pas à celle d'objectifs stratégiques. En effet, il faut être bien clair que les objectifs stratégiques (devenir numéro un en Europe, doubler le chiffre d'affaire ou tripler le cash-flow, le tout à telle date) ne sont qu'une traduction technique, managériale et circonstancielle de l'Intention Collective qui, elle, doit être posée en amont de toute déclinaison stratégique

L'Intention Collective doit être définie autoritairement (on ne négocie pas sa raison d'être) par le noyau dur et central de l'entreprise (c'est aux actionnaires principaux de définir ce "noyau" moteur). Elle spécifie, en somme, le "pour-quoi" de l'entreprise. En terme symbolique, on peut parler de la "cathédrale" à construire ; mais on peut se référer à une image plus laïque comme l'Œuvre ou le Pont ou le Trois-mâts, etc ... pourvu que cela dénote quelque chose de grand, de difficile, de magnifique ... et d'enthousiasmant.

C'est probablement une des phases difficiles de l'élaboration du projet de l'entreprise que de créer cette image qui "colle" parfaitement bien à la personnalité de l'entreprise et de ses dirigeants. Cette image, plus que tous les mots, doit être conçue comme un véhicule pédagogique pour faire comprendre à tout quiconque, l'aventure spécifique que constitue telle entreprise.

Comme son nom l'indique, la notion d'Intention Collective se place au-delà des intentions individuelles dont elle est, en somme, le plus petit commun dénominateur. Pour qu'il y ait une *affectio societatis*, il faut qu'il y ait un axe clair de convergence des décisions et actions individuelles, un concept-guide clair qui fonctionne comme un phare non pour dire où il faut aller, mais pour comprendre et affirmer où l'on est et qui l'on est.

Chacun des membres du noyau central de l'entreprise a ses propres intentions personnelles qui ne regardent que lui, c'est évident. Mais au-delà, il est indispensable de savoir et d'exprimer clairement ce qui rassemble ces individus entrepreneurs, de définir clairement quel est leur projet commun ou, plutôt, le sens de leur aventure commune. Plus cette clarté sera grande, plus le ralliement et d'adhésion des autres collaborateurs seront facilités par "contagion d'enthousiasme". L'intention collective, c'est ce qui **donne du sens** à l'entreprise, ce qui lui donne de la noblesse et une âme. Sans cela, l'entreprise n'est plus qu'une machine à sous où chacun vient peut-être gagner sa vie, mais pas la construire.

Il me semble que, pour toute entreprise, il existe au moins une intention collective minimale qui doit être de maîtriser parfaitement son métier (c'est-à-dire l'ensemble des savoir-faire différenciants et producteurs de valeur) et de faire constamment évoluer celui-ci vers plus d'excellence et de pertinence.

Une équipe dirigeante doit aller le plus loin possible dans la spécification de son intention collective commune. Lorsque ce n'est manifestement pas le cas, il n'y a qu'une juxtaposition

d'intentions personnelles, plus ou moins convergentes, mais il n'y a pas d'axe clair d'action commune.

Un choix est à faire que seul l'entrepreneur est à même de pouvoir faire : soit il prend le risque de divergences grandissantes dans les décisions et actions de l'équipe dirigeante par absence ou faiblesse d'intention commune claire, soit il prend le risque de mettre la question sur le tapis quitte à voir certains membres de son équipe se désolidariser de l'intention commune qui en sortira, et partir.

Dans les deux cas, le risque est important et se ramène, en somme, à un risque d'éventuel éclatement (immédiat ou en différé) d'une partie de l'équipe dirigeante. Mais ce risque est, de toutes les façons, déjà bien là ...

En nos temps de "crises", si risque de divergence et d'éclatement il y a, il est préférable de l'explicitier le plus clairement et le plus rapidement possible, de façon contrôlée et voulue (donc en mettant le problème sur la table et en le traitant à fond) et non de façon impromptue (donc toujours au pire moment) et subie.

*

* *