REGLE PRATIQUE

En tant qu'évaluateur, dois-je attendre de l'entité qu'elle ait sa raison d'être propre, ou qu'elle s'approprie celle du groupe ?

Critère(s) concerné(s) : 1 et 2

Mots clés : Raison d'être, vision, stratégie

Rédigé par :	Patrick Iribarne (STRATEIS)		Approuvé par :	Stéphane Verdoux (AFNOR)

1. Question(s) posée(s) et contexte

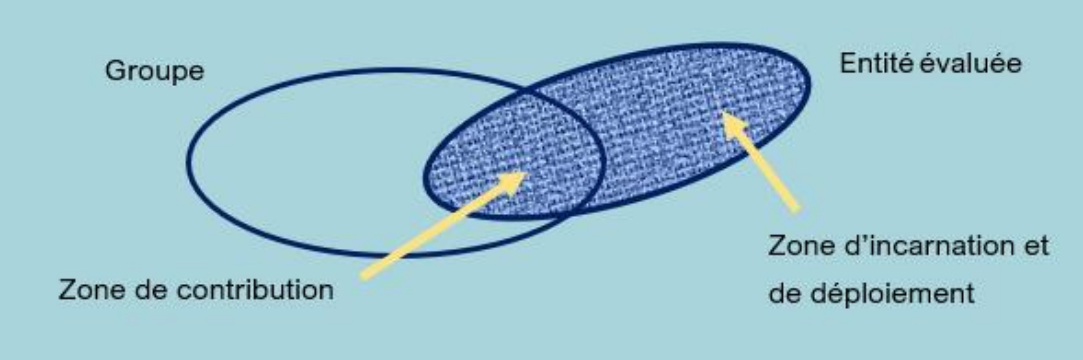
- Dans un contexte de déploiement de la démarche EFQM au sein d'une entité appartenant à une Groupe, les évaluateurs sont systématiquement amenés à évaluer des pratiques « Corporate » dont l'entité ne maîtrise pas l'ensemble des leviers de A à Z.
- Les évaluateurs s'interrogent à juste titre sur la façon d'apprécier la raison d'être, la vision, la stratégie et les valeurs : l'entité doit-elle définir elle-même sa propre raison d'être, ses propres valeurs, etc. ou bien participer simplement aux activités du Groupe pour définir une raison d'être, des valeurs, etc. globales et uniques, valables pour toutes les entités ?

2. Eléments de doctrine existants (règles de l'art, usages, directives, …)

- En règle générale, lorsque l'entité exerce une activité très spécifique au sein d'un groupe (Type Business Unit intervenant sur un marché ou produit spécifique), il peut être pertinent qu'elle définisse sa propre raison d'être et ses propres valeurs, tandis que pour des activités comparables entre entité et groupe, ces éléments sont le plus souvent uniques afin de fédérer les équipes autour d'une activité commune
- Deux grandes situations se présentent habituellement :
    - Dans un groupe de type holding, une entité à activité spécifique (ex. location de véhicules dans un grand groupe bancaire) a intérêt à disposer d'une raison d'être, d'une vision et de valeurs adaptées à son métier, en cohérence avec le cadre général du groupe.
    - À l'inverse, lorsque l'entité et le groupe réalisent des activités comparables ou réplicables au sein de groupe (ex. entité de transport de voyageurs d'une zone géographique dans un groupe de transport), la raison d'être, les valeurs et les grandes orientations sont globales et communes, afin d'assurer cohérence et mobilisation autour d'une vision ou d'une stratégie partagée.

3. Règle pratique

- Lorsque l'entité exerce une activité spécifique au sein d'un groupe de type holding, l'évaluation porte sur sa capacité à définir, formaliser et déployer sa propre raison d'être, sa vision, sa stratégie et ses valeurs, en articulation avec les orientations du groupe. Ceci est d'autant plus important si l'entité intervient sur un marché qui lui est propre et s'appuie sur un écosystème de parties prenantes différent des autres entités du Groupe.
- Lorsque l'entité exerce une activité comparable à celle du groupe, l'évaluation porte principalement sur :
    - la contribution de l'entité à la définition des éléments de leadership du groupe (raison d'être, valeurs, etc.) ;
    - la manière dont elle déploie, incarne et évalue ces éléments sur son périmètre (pratiques de management, dispositifs de communication, mécanismes de retour et d'ajustement).
    - On distingue ainsi deux zones : une zone de contribution (là où l'entité participe à la définition au niveau groupe) et une zone d'incarnation et de déploiement (là où l'entité applique et fait vivre les éléments de leadership)



4. Exemple(s) de mise en application de la règle pratique

- Dans un groupe bancaire hébergeant une entité dédiée à la location de véhicules, l'évaluation vérifie que cette entité a clarifié sa propre raison d'être et ses valeurs spécifiques, tout en restant cohérente avec les principes du groupe.
- Dans un groupe de transport de voyageurs où les entités opèrent la même activité, l'évaluation s'attachera à apprécier comment l'entité contribue aux travaux du groupe sur la raison d'être et les valeurs, puis comment elle les décline concrètement dans ses pratiques de leadership et de management local