

Le Regard

Mawenzi Partners
— conseil en stratégie & organisation

« Chaque jour, en Afrique, une gazelle se réveille. Elle sait qu'elle doit courir plus vite que le lion le plus rapide, sinon elle sera tuée. Chaque matin, un lion se réveille. Il sait qu'il doit courir plus vite que la gazelle la plus lente, sinon il mourra de faim. Peu importe que tu sois une gazelle ou un lion, quand le jour se lève, il vaut mieux courir, et courir plus vite qu'hier, car sinon tu vas mourir. »

Proverbe africain



La croissance peut-elle être durable sans sens ?

« La crise que nous traversons est la pire depuis 1929 », « 2012 sera l'année de la décroissance en Europe », « le moral des ménages et des industriels atteint un plancher historique »... les radios nous cueillent à froid tous les matins avec un flot anxiogène et nous prédisent l'apocalypse de la croissance. Pas de croissance, et alors ? Finalement pourquoi croître ? La question est osée, voire iconoclaste pour un cabinet de conseil en Stratégie et Organisation focalisé sur les projets de croissance. Pourtant cette question est légitime. Qu'est-ce qui pousse les entreprises à croître en permanence ? Ne pourrait-on pas imaginer un modèle de stagnation, une fois un certain niveau de richesses atteint ? Comme le montre ce proverbe africain, la nature nous enseigne que la croissance et le développement sont nécessaires à la survie de l'espèce, mais cela est-il aussi vrai pour une entreprise ? Une entreprise n'est pas une gazelle et même si elle cherche parfois à se comporter comme un lion, comprendre pourquoi elle croît n'est ni évident ni immédiat. Et même si la croissance est nécessaire, toutes les « croissances » ne sont pas équivalentes.

Après plusieurs années de conseil dédiées aux problématiques de croissance, les associés du cabinet Mawenzi Partners ont acquis la conviction que la croissance des entreprises est fortement liée à leur « sens » et que les stratégies de croissance qui réussissent passent par la compréhension, la formalisation et la communication de la raison d'être de l'entreprise afin de construire i/ une vision stratégique pertinente et opérable et ii/ un cadre de développement de cette stratégie qui lui soit propre. Tout l'enjeu est alors, pour une entreprise, de déterminer son sens... et de s'y tenir pour l'ensemble de ses projets de croissance.

Le sens aide à créer une vision commune et pertinente, une identité collective, une raison d'être partagée par tous et un sentiment d'appartenance qui peut favoriser l'esprit d'équipe, la motivation et l'efficacité. L'entreprise guidée par le sens envoie donc un signal fort aux consommateurs, aux politiques, aux partenaires stratégiques et financiers sur son identité et ses aspirations, et joue alors pleinement son rôle de moteur économique et social.

2012, et ses difficultés économiques annoncées, serait-elle paradoxalement la bonne année pour que les entreprises retournent à l'essentiel, c'est-à-dire connaissent leur sens et s'en servent pour construire une croissance qui s'appuie sur des fondamentaux solides et leur permette de durer ?

I- La croissance, un moteur naturel

L'entreprise est comme une bicyclette

La volonté de croissance de l'entreprise repose sur 3 piliers : **les individus** qui la composent, **l'environnement économique** qui la pousse à se développer pour survivre, et **la société** qui demande une augmentation du bien-être collectif.

1/ L'homme a un besoin naturel, instinctif de croître.

Une première approche philosophique nous montre que l'Homme possède une volonté inhérente d'expansion afin de réaliser son *Projet de Vivre*¹ et de perpétuer son existence. Pour mener à bien ce *Projet de Vivre*, l'Homme a besoin de maîtriser son environnement et d'utiliser toujours plus les ressources mises à sa disposition (voire aller chercher celles qui ne le sont pas). De Spinoza qui nous enseigne que le but de chaque homme est d'être pleinement soi-même, ce qui suppose le plein déploiement de ses potentialités, à Nietzsche qui déclare que « *la vie est volonté de puissance* », de nombreux philosophes nous enseignent que la vie n'est pas simple volonté de vivre.

Nous ne nous contentons pas d'être, **nous voulons être davantage**, ou dit autrement, nous voulons accroître notre puissance. Nous souhaitons tous avoir toujours plus : plus d'argent, plus d'influence, plus de temps libre, plus de sensations, plus d'amour, plus de bonheur, etc. afin de mieux réaliser notre Projet de Vivre. L'approche religieuse occidentale ne nous propose pas un autre modèle lorsque Dieu invite dans La Genèse : « Croissez et multipliez-vous».

A ce titre, l'entreprise, qui est « la résultante de toutes les énergies vitales qui s'y consacrent »², exprime la volonté d'expansion des individus qui la composent. **Parce que groupement d'hommes, l'entreprise n'aspire qu'à croître, poussée par la volonté de puissance de ses membres.**

2/ Une deuxième raison pousse les entreprises à la croissance : leur besoin de survie dans un environnement économique concurrentiel. Croître est d'abord une **nécessité stratégique** pour l'entreprise : atteinte d'une taille critique pour absorber ses coûts fixes, recherche d'une forte part de marché pour peser dans les négociations avec ses clients et ses fournisseurs, augmentation de sa notoriété pour en retour obtenir une

meilleure part de marché, augmentation de sa profitabilité pour investir en R&D et attaquer de nouveaux marchés... Pour une entreprise qui doit survivre dans un environnement hostile, les raisons de croître sont donc innombrables.

Croître est également **une nécessité organique** : la croissance permet à l'entreprise de dégager des ressources financières nécessaires à son existence et à son développement, d'attirer des talents pour se renouveler, de maintenir un dynamisme organisationnel en proposant à ses collaborateurs un accroissement de pouvoirs et de responsabilités. L'essence même d'une entreprise est dynamique. « *La révolution est comme une bicyclette, si elle n'avance pas elle tombe* » lançait Che Guevara pour galvaniser ses troupes. Ironie de l'histoire, l'entreprise ressemble à cette révolution.

3/ Au-delà de l'individu et de l'entreprise, la troisième raison qui pousse à la croissance est qu'elle est perçue a minima comme un remède, a maxima comme un moyen indispensable à l'augmentation du bien-être général. Ainsi, on ne compte plus les politiques, les économistes, et même les syndicalistes de tous les pays d'Europe qui décrivent la croissance comme nécessaire à « la diminution du chômage », à « la récupération de moyens d'actions pour relancer l'économie », à « la réduction des déficits », au « paiement des retraites »... Dans cette perspective, la croissance est censée permettre de maximiser l'utilité ou le bonheur du plus grand nombre.

Si la croissance est instinctive et indispensable à l'entreprise, elle ne doit pourtant **pas être confondue avec sa finalité** « *Le profit est comme l'oxygène, la nourriture, l'eau, et le sang pour le corps. Ils ne sont pas la raison de la vie, mais sans eux il n'y a pas de vie* »³

« Le progrès ne vaut que s'il est partagé par tous »

Cette course à la croissance atteint aujourd'hui plusieurs limites qui nous obligent à repenser notre mode de croissance.

Tout d'abord notre environnement et la notion de ressources limitées. Sans prendre position sur les débats d'experts autour du réchauffement climatique et de la raréfaction des ressources naturelles, nous pouvons partager le constat qu'il faudrait « au moins 3 planètes pour que tous les habitants puissent vivre selon le système de vie européen »⁴.

Une limite sociétale ensuite : le développement croissant des « déséquilibres fondamentaux » engendrés par notre

¹ Claudel et Casse, *Du sens de la vie au sens des affaires*, 1997

² Idem

³ Collins et Porras, *Built to last*, 1994

⁴ WWF

mode de croissance ne va pas dans le sens d'un « mieux vivre ensemble » et d'une plus grande cohésion sociale. Les 10 plus grandes fortunes individuelles du monde ont une richesse supérieure au PIB des 70 pays les plus pauvres de la terre.

La troisième limite concerne les salariés, dans un système contraignant du toujours plus et toujours plus vite : un allemand sur cinq souffre de troubles psychiques à cause de son travail⁵, la génération Y en France cherche un équilibre entre vie professionnelle (sous-entendue dédiée à la croissance quantitative) et vie personnelle (sous-entendue vie spirituelle, familiale, non « productive »).

Enfin, la dernière limite est atteinte par l'individu en tant que consommateur : à partir de 15.000 \$ de revenus par habitant, il n'existe plus de corrélation entre le sentiment de bien-être et le revenu⁶. Ce niveau de richesses a été atteint par les pays européens il y a une trentaine d'années. Notre bonheur ne serait pas, ou plus, à rechercher du côté de la croissance.

La croissance n'est donc ni illimitée, ni la solution à nos problèmes sociaux. Car l'erreur souvent faite est la confusion entre croissance et progrès. « *Ce dernier implique la diminution des inégalités des revenus et des conditions de vie alors que la croissance économique accentue souvent les inégalités sociales et spatiales.* »⁷ La croissance de l'économie est nécessaire mais pour passer d'une croissance uniquement quantitative à une croissance qui intègre la maximisation du bonheur collectif et du mieux vivre ensemble, il faut que cette croissance i) ne soit pas évaluée exclusivement sur des aspects quantitatifs ii) ne soit pas porteuse d'accroissement d'inégalités intenables.

L'idée selon laquelle la croissance est, par essence, porteuse de progrès est une fausse construction mentale, issue de la période d'industrialisation où le « plus » était égal au « mieux ». Car, le progrès humain intègre également les aspects sociaux, l'éducation, la santé, et la culture. La commission Stiglitz⁸, en charge de définir de nouveaux indicateurs de richesses, au-delà du PIB, qui intègrent la notion de progrès, va dans ce sens.

Notre conviction est la suivante : à l'échelle de l'entreprise, la réussite de ce passage d'une croissance quantitative à une **croissance quantitative durable, synonyme de progrès, passe par le sens**.

⁵ Caisse Assurance Maladie "Techniker Krankenkasse" - 2011

⁶ Jean Gadrey, *Adieu à la croissance*, 2010

⁷ Jean-Pierre Paulet, *Géographie urbaine*, 2009

⁸ Joseph Stiglitz, *Prix Nobel d'Economie en 2001*

II- Le sens, nécessaire à la croissance

La Raison d'être, la Direction et le Cadre pour l'Entreprise

Le sens recoupe de très nombreuses acceptations : orientation, cap, intelligence, jugement, raison, discernement, sagesse, esprit, réflexion, raisonnement, intuition, direction, avis, opinion, finalité, organisation... Du point de vue de l'entreprise, nous en retenons trois : la raison d'être, la direction et le cadre. **La Raison d'être** de l'entreprise c'est sa raison d'exister, au-delà de la recherche du profit. La **Direction** désigne les objectifs stratégiques et managériaux qui doivent porter cette raison d'être. Le **Cadre** regroupe l'ensemble des outils organisationnels, des process, des compétences et des moyens alloués à la réalisation de ces objectifs.

Ainsi, « donner un sens » pour une entreprise, c'est disposer d'une vraie Raison d'être extra-financière, aligner sa Direction de conduite des affaires sur celle-ci et développer le Cadre permettant sa réalisation.



L'ascension du Mont Mawenzi

Un marcheur prépare son ascension, celle du Mont Mawenzi, par exemple, un des 3 sommets du Kilimandjaro. Sa raison d'être réside dans le « pourquoi veut-il escalader ce sommet ? » : pour se dépasser, pour être en pleine nature, pour prendre des risques, pour se retrouver seul... ? Chaque marcheur aura sa propre équation. La Direction sera la trajectoire directe entre son lieu de départ et le sommet : pour y atteindre il faudra suivre cette direction-là. Le Cadre est le chemin à emprunter, qui pourra partir dans une autre direction, mais qui finira, après de nombreux lacets, par l'amener au sommet.

Passer de « lire l'heure » à « construire la montre »

Le succès de certaines entreprises historiques nous enseigne que ce n'est pas le seul objectif de croissance, d'augmentation du Chiffre d'Affaires et du profit qui assure le développement à long-terme des entreprises : **les entreprises qui créent le plus de valeur dans la durée sont celles qui parviennent à construire le sens**⁹.

⁹ Collins et Porras, *Built to last*, 1994

Quand la Cour Suprême des Etats-Unis empêche Ford d'utiliser les « sur-profits » pour un nouvel investissement à objectif de rendement moyen terme, elle bâtit le chemin pour la doctrine de la maximisation de la valeur actionnariale qui domine encore aujourd'hui.



Ford : maximiser la valeur actionnariale

Dans l'arrêt de 1919, la Cour suprême du Michigan considère que les actionnaires doivent être les seuls ayant-droits de l'entreprise et qu'ainsi ils sont en droit d'exiger que l'entreprise distribue sous la forme de dividendes les surprofits réalisés.

Henry Ford, pourtant actionnaire majoritaire avec 58% des actions, ne pouvait donc pas décider de ne pas distribuer l'ensemble des profits réalisés par l'entreprise pour diminuer le prix de ventes des véhicules vendus d'une part et embaucher d'avantages de salariés d'autre part. Selon la Cour suprême du Michigan, les profits des entreprises ne peuvent pas être diminués ou être utilisés au profit de la communauté.

La croissance quantitative, le PIB et le ROI deviennent alors les référentiels imposés par la logique économique et financière. Or l'entreprise ne peut pas être réduite à cela. Et Ford le dit bien lorsqu'il déclare en 1920 : « *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.* »

Les entreprises qui ont réussi historiquement sont celles qui ont suivi un « core purpose » (c'est-à-dire une Raison d'Etre) et des valeurs fixes, alors que les stratégies business et leurs activités ont évolué. Une **entreprise ne peut devenir durable que si elle va au-delà du fait de profiter d'une bonne idée ou d'une opportunité de croissance** (*lire l'heure¹⁰*) pour construire une organisation qui sait s'adapter et profiter des opportunités futures (*construire la montre*).

Ce qui ne pourrait être qu'une intuition... ou une espérance est également une réalité ! C'est ce qu'ont prouvé deux chercheurs américains en analysant et comparant les croissances enregistrées par différentes paires d'entreprises. La performance impressionnante constatée dans la durée par certaines entreprises témoigne de la pertinence, notamment au niveau business, de construire le sens de leur activité, et de s'y tenir. Ces entreprises suivent plus ou moins formellement un « but », c'est leur raison d'être au-delà du résultat financier.

¹⁰ Collins et Porras, *Built to last*, 1994



Built to Last : analyse des entreprises « visionnaires »

Dans *Built to Last*, Collins et Porras, deux chercheurs américains, comparent 18 paires d'entreprises américaines ayant les mêmes caractéristiques (taille, activité, secteur), et cherchent à expliquer pourquoi la performance à long-terme des unes est significativement supérieure à celle des autres. Ils ont suivi ces paires d'entreprises pendant 6 ans et ont complété leurs recherches par une analyse historique sur toute leur durée de la vie de ces entreprises. Parmi ces couples « d'entreprises visionnaires » et « d'entreprises opportunistes », on retrouve par exemple Citicorp / Chase Manhattan, Merck / Pfizer, HP / Texas Instruments...

Selon cette étude, pour 1 \$ investi en 1926, on obtient en 1990 :

- 451 \$ sur le marché général (toutes les entreprises),
- 955 \$ dans les « entreprises opportunistes »,
- 6 356 \$ dans les « entreprises visionnaires ».

Sur cette période, les « entreprises visionnaires » ont donc eu une performance 6 fois supérieure à celle des « entreprises opportunistes » et 15 fois supérieure à celle du marché.

Au-delà du profit

« Si nous savons pourquoi nous faisons quelque chose, nous le ferons mieux et à moindre coût. Ainsi, les collaborateurs d'une entreprise doivent suivre non seulement la cause immédiate mais aussi le but ultime de leurs actions »¹¹. Le sens est condition de la croissance durable. L'exemple de Merck est à ce titre très instructif (cf. encadré). Avec une **raison d'être clairement définie** (« *Le succès de notre business est la victoire contre la maladie et l'aide apportée à l'humanité* »), une **direction alignée** sur cette raison d'être (l'objectif de Merck est la distribution de médicaments et la distribution gratuite du « Mectizan » est un exemple) et un **cadre permettant une contribution à la recherche** (campus Merck, formations poussées...), Merck a su trouver un sens et le décliner dans la durée.



Merck : une forte raison d'être

En 1935, George Merck affirme que son entreprise est motivée par l'avancement de la science médicale, et fait du business pour servir l'humanité. 66 ans plus tard, en 1991, le PDG Roy Vagelos déclare : « *Le succès de notre business est la victoire contre la maladie et l'aide apportée à l'humanité* ». Merck se distingue donc par

¹¹ Claudel et Casse, *Du sens de la vie au sens des affaires*, 1997, p52

Contacts

Pierre-Eric Perrin

M. +33 (0)6 25 03 90 84

pe.perrin@mawenzi-partners.com T. + 33 (0)1 83 64 28 39

la continuité de sa raison d'être. Cette dernière l'a guidée au quotidien dans ses actions depuis des décennies : ainsi, quand Merck a développé Mectizan, un médicament contre la cécité des rivières, l'entreprise l'a distribué gratuitement aux malades faute de financement de la part des agences publiques. Interrogé sur la raison de cette décision, Roy Vagelos affirme qu'elle a été prise pour ne pas démoraliser les chercheurs de l'entreprise qui se considèrent comme étant dans « *le business de préserver et d'améliorer la vie humaine.* »

La comparaison des cas de 3M et Norton est également enrichissante. Positionnées sur le même marché au début du XXème siècle, les deux entreprises n'ont ensuite pas connu le même parcours. Alors qu'elle a connu des premières années d'existence difficiles, 3M a ensuite connu une croissance de son chiffre d'affaires et de ses profits largement supérieure à celle de sa concurrente.

Cette belle performance s'explique par **une fidélité à sa raison d'être** (« la résolution de problèmes ») tout au long de son histoire, mais aussi par une focalisation constante sur sa culture d'entreprise, qui lui a permis de s'adapter dans la durée. Sa culture d'innovation et d'entrepreneuriat lui a permis de saisir régulièrement de nouvelles opportunités d'évolution (papier de verre, Scotch, Post-it,...). Au contraire, le fait de se focaliser sur un produit et un marché (les disques abrasifs) a limité l'adaptation de Norton à un environnement changeant, notamment en inhibant sa capacité d'innovation radicale.

Afin d'assurer une continuité dans son activité, il ne suffit pas de formuler des objectifs de croissance quantitative, mais **il faut donner du sens aux chiffres**. Ce fil rouge préserve la culture et les valeurs de l'entreprise, guide ses actions au quotidien et dans la durée. Les meilleures entreprises, comme Google aujourd'hui, ont aussi des temps de crise, mais elles les surmontent grâce à une organisation renforcée par le sens qui leur permet de durer et d'être plus performantes dans le temps. L'entreprise qui comprend son sens sait s'adapter et évoluer en interne afin de continuer à croître, en développant d'autres activités si nécessaire ou opportun.



Google : une vision commune des objectifs recherchés

Google s'est donné comme mission « d'organiser l'information à l'échelle mondiale et de la rendre universellement accessible et utile ». Au-delà de cette raison d'être, l'entreprise californienne s'est donné comme cadre le slogan bien connu : « Don't be evil » (« ne soyez pas malveillants »), à savoir toujours tenter de faire la chose correcte, éthique.

Si Google avait défini sa raison d'être comme étant un moteur de recherche l'état d'esprit aurait été très différent et aurait probablement inhibé beaucoup d'innovations

pionnières de Google qui suivaient. Ils auraient alors manqué des opportunités de création de valeur...

Pour certaines entreprises, la raison d'être intègre un volet social au même titre qu'un volet business, assumant ce rôle social de l'entreprise. Danone en est un bon exemple avec sa recherche de création de valeur économique et de création de valeur sociale, qui passe par l'expression de sa raison d'être, un leadership, une organisation et des outils incitatifs permettant la réalisation de ce double projet.



Le « double projet économique et social » de Danone

En 1972, à la tribune des assises du CNPF (ancêtre du MEDEF), Antoine RIBOUD prononce un discours resté célèbre dans lequel il énonce pour la première fois le «*double projet économique et social* » de Danone. D'après lui, « *la croissance ne devra plus être une fin en soi, mais un outil qui, sans jamais nuire à la qualité de vie, devra au contraire la servir.* » Son fils Franck, qui lui a succédé, a fait sien ce « double projet », le gravant un peu plus encore dans les gênes de Danone. Il s'est notamment matérialisé par l'adoption d'un ambitieux plan de réduction des impacts environnementaux pour la période 2000-2010 (plan dont les objectifs ont été atteints dès 2008) ou encore par la création au Bangladesh de « Grameen Danone Foods », présidé par le Prix Nobel d'Economie Muhammad Yunus, qui, dans le cadre d'une stratégie Bottom of the Pyramid, fournit des produits laitiers de première nécessité à des prix accessibles pour la population locale du Bangladesh.

Le sens ne se décrète pas, il se co-construit

A l'opposé, la transformation de la Direction de Vivendi devenue « la construction d'un groupe français de communication de taille mondiale » était certes en rupture avec le métier historique de l'eau (comme la production de Post It peut l'être des disques abrasifs), mais **elle n'a pas été soutenue par un Cadre permettant la réalisation de cet objectif** : un faible contrôle des administrateurs sur la vision portée par le président, une série d'achats successifs très rapides entraînant une faible adhésion des salariés à la nouvelle stratégie du groupe...

La famille Riboud n'est pas *le Bon* pour autant. Et J2M n'est pas un mélange de *la Brute* et *du Truand*. Ces deux exemples d'entreprises leaders sur leurs marchés illustrent en tout cas l'importance du Sens dans la croissance qui mène au progrès et à une façon de mieux vivre ensemble, et le besoin d'aligner la Direction et le Cadre de l'entreprise sur sa Raison d'être.

Ainsi, la Raison d'être donnée à son activité est unique et dépend de chaque entreprise. **Elle n'est pas directement liée aux produits ou aux services vendus, car tout**

Contacts

Pierre-Eric Perrin

M. +33 (0)6 25 03 90 84

pe.perrin@mawenzi-partners.com

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

www.mawenzi-partners.com

produit devient obsolète un jour alors que la raison d'être perdure, au-delà du produit. D'ailleurs, pour les entreprises qui concilient avec succès sens et croissance, le **profit est un moyen au service de leur Raison d'être**.

En ce qui concerne la Direction, les entreprises doivent comprendre l'importance de définir et formuler une vision stratégique et managériale qui soit **partagée** par tous les collaborateurs. Pour ce faire, cette **vision doit non seulement être pertinente d'un point de vue business** – donc qualifiée et quantifiée par rapport à son marché -, mais surtout être **alignée sur sa Raison d'être** pour être acceptée et portée par l'ensemble des collaborateurs.

Quant au Cadre, les entreprises qui réussissent à créer de la valeur et de la croissance ont conçu leur organisation et leurs process en **cohérence avec leur Raison d'être et en ligne avec la Direction à suivre**. Elles se sont donc appliquées à mettre en place un Cadre qui leur permet :

- de préserver leur culture d'entreprise et de favoriser son épanouissement,
- de favoriser l'appropriation de leur Raison d'Etre par leurs collaborateurs,
- d'investir dans ces collaborateurs et le développement de leurs compétences afin qu'ils puissent devenir les promoteurs et acteurs de la Raison d'Etre.



Le Kyosei, philosophie d'entreprise japonaise

Le concept japonais de **Kyosei** signifie « vivre et travailler ensemble en visant le bien commun permettant à la coopération et la prospérité mutuelle de coexister dans une concurrence saine et équitable ». C'est une notion de responsabilité sociale de l'entreprise. Il est l'adjonction de deux idéogrammes : **kyo** (travailler ensemble) et **sei** (la vie). Le Kyosei est la prise en compte par l'entreprise de toutes ses parties prenantes.

Il est intéressant de constater qu'avec des modèles culturels différents, comme au Japon, des attentes communes émergent. Ainsi en est-il du concept de Kyosei, modèle japonais de « philosophie d'entreprise » appliqué par de grands groupes comme Canon.

Là encore, le développement du Kyosei est conditionné à plusieurs facteurs clés qui renvoient à ce qui a été montré plus haut et notamment :

- 1) pas de pérennité du développement sans une bonne assise économique
- 2) la nécessité de partager une vision et une culture commune
- 3) la sensibilisation à son environnement
- 4) la réduction des déséquilibres fondamentaux

III- Nos convictions pour donner du sens à la croissance

La question qui se pose alors aux entreprises est leur capacité à définir et surtout formuler leur sens. Le sens existe-t-il dans l'entreprise et faut-il simplement le faire émerger dans une maïeutique ? La raison d'être se définit-elle simplement ? La Direction à donner n'est-elle qu'une question d'hommes qui composent le Comité Exécutif ? Le cadre n'est-il qu'une somme d'indicateurs à mettre en place ?

Pas de sens sans raison d'être

Pour pouvoir être « juste, fort et partagé », le sens d'une entreprise passe par une **phase nécessaire de construction de sa raison d'être**.



Un voyageur voit 3 tailleurs de pierres en train de travailler et leur demande ce qu'ils font.

Le premier répond : « Je casse des pierres »

Le deuxième : « Je creuse une fondation »

Le troisième : « Je construis une cathédrale »

Identifier la raison d'être de l'entreprise signifie **connaître et comprendre ce pour quoi l'entreprise a été créée, et ce pour quoi elle continue d'exister**, indépendamment du profit qui n'en constitue que le moyen. Cette raison d'être sera d'autant plus simple à formuler qu'elle s'appuie sur un besoin fondamental de la société. GDF-Suez, en utilisant la baseline « *Etre utile aux hommes* », ébauche ainsi une raison d'être qui rassemble toutes les activités de ce géant de l'énergie.

Cette raison d'être de l'entreprise doit ensuite être partagée pour devenir un moteur d'innovation et d'adhésion aux valeurs de l'entreprise. La connaissance et la compréhension de la raison d'être change la perception que les collaborateurs se font de leur travail. Quand on raconte l'histoire de l'entreprise, les collaborateurs comprendront leur participation et voudront « être co-auteurs des futurs épisodes»¹².

¹⁰ Christian, *A la recherche du sens de l'entreprise*

Contacts

Pierre-Eric Perrin

M. +33 (0)6 25 03 90 84

pe.perrin@mawenzi-partners.com

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

www.mawenzi-partners.com

Exemple de la charte de responsabilité de Johnson & Johnson, intégrant l'ensemble de ses parties prenantes

Our Credo

We believe our first responsibility is to the doctors, nurses and patients to mothers and fathers and all others who use our products and services. In meeting their needs everything we do must be of high quality. We must constantly strive to reduce our costs in order to maintain reasonable prices. Customers' orders must be serviced promptly and accurately. Our suppliers and distributors must have an opportunity to make a fair profit.

We are responsible to our employees, the men and women who work with us throughout the world. Everyone must be considered as an individual. We must respect their dignity and recognize their merit. They must have a sense of security in their jobs. Compensation must be fair and adequate, and working conditions clean, orderly and safe. We must be mindful of ways to help our employees fulfill their family responsibilities. Employees must feel free to make suggestions and complaints. There must be equal opportunity for employment, development and advancement for those qualified. We must provide competent management, and their actions must be just and ethical.

We are responsible to the communities in which we live and work and to the world community as well. We must be good citizens — support good works and charities and bear our fair share of taxes. We must encourage civic improvements and better health and education. We must maintain in good order the property we are privileged to use, protecting the environment and natural resources.

Our final responsibility is to our stockholders. Business must make a sound profit. We must experiment with new ideas. Research must be carried on, innovative programs developed and mistakes paid for. New equipment must be purchased, new facilities provided and new products launched. Reserves must be created to provide for adverse times. When we operate according to these principles, the stockholders should realize a fair return.

Lorsque ce travail d'identification de la raison d'être n'a pas été réalisé dès la création de l'entreprise, il est souvent nécessaire de s'appuyer sur des cabinets spécialisés, comme Philos, qui la feront émerger en la renforçant.



Philos : la culture d'entreprise, un avantage concurrentiel

Philos définit, formalise et développe la culture d'entreprise pour en faire un avantage concurrentiel :

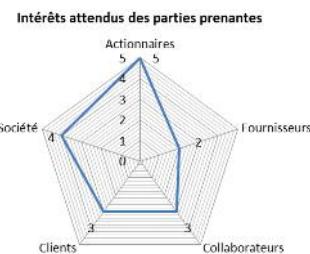
Renforcer l'identité en *enracinant les salariés dans une culture solide porteuse de sens, gage de cohésion et de motivation.*

Favoriser l'ouverture au changement, en *faisant croître les salariés vers plus d'ouverture d'esprit et de remise en question, dont dépend l'innovation.*

Les engagements de Mawenzi Partners pour donner du sens à la croissance

Convaincu que le sens peut être un atout concurrentiel fort pour les entreprises, Mawenzi Partners propose d'intégrer le sens dans la construction de la croissance de ses clients. Chaque projet de croissance (nouvelle activité, offre, rachat...) doit donc être évalué, conçu et mis en œuvre avec ce prisme du sens comme garant de son succès pour l'ensemble des parties prenantes. La refonte de l'Expérience Client Multicanal, un des piliers de l'expertise de Mawenzi Partners, en est un bon exemple puisqu'elle mobilise directement ou indirectement l'ensemble des collaborateurs, partenaires et fournisseurs de l'entreprise au service de ses clients. Donner du sens à l'Expérience Client Multicanal, c'est donc garantir que l'entreprise répondra bien aux attentes de toutes ses parties prenantes. Trois étapes seront alors nécessaires :

1- Questionner le sens du projet pour s'assurer de la justesse de sa direction. Cette phase permet de s'assurer que l'entreprise veut vraiment ce qu'elle affirme vouloir, en nourrissant sa réflexion stratégique de questionnements impertinents que Mawenzi Partners a développés. Il faut certes donner du sens (indiquer une direction), mais pas n'importe lequel... La Direction déterminée doit être non seulement cohérente avec l'évolution du marché – c'est là l'engagement de nombre de cabinets de conseil en stratégie et organisation – mais également avec ce qui constitue l'ADN et le cœur de l'entreprise et de sa relation avec ses parties prenantes – c'est là l'engagement supplémentaire de Mawenzi Partners -. D'où l'importance d'évaluer la vision stratégique à l'aune de sa « fidélité à la raison d'être » de l'entreprise.



Par ailleurs, en remontant aux origines de l'entreprise, la vision de l'avenir peut aussi s'enrichir de nouveaux projets, produits, services ou activités, potentiellement en dehors du champ de vision actuel de l'entreprise. Le sens devient alors en plus un moteur d'innovation et de croissance, un accélérateur d'idées, un « ouvreur » d'esprit.

2- Renforcer le sens pour le rendre convaincant et séduisant, en le passant au crible de critiques et d'objections poussées à bout. Il s'agit de lui donner un surcroît de profondeur en montrant en quoi il est plus

Contacts

Pierre-Eric Perrin

M. +33 (0)6 25 03 90 84

pe.perrin@mawenzi-partners.com

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

www.mawenzi-partners.com

pertinent encore qu'il n'en a l'air, et que l'environnement de travail, l'environnement de marché, l'historique de l'entreprise, ses valeurs, sa culture convergent dans son sens. Le sens proposé aux équipes, pour les motiver durablement, doit leur apparaître comme cohérent avec leur environnement et résonner dans plusieurs dimensions (professionnelle, personnelle, culturelle, artistique...).

Le sens « faible » est celui qui est affirmé unilatéralement et qui se heurte donc à un certain nombre de critiques ; un sens « fort » est un sens qui s'intègre ces critiques et, mieux, qui s'en nourrit¹³. **Renforcer le sens, c'est le faire surmonter des contradictions, le solidifier au feu de la critique.** Un sens qui serait fort aux yeux de quelques-uns seulement ne produirait pas l'effet de levier escompté...

3- Partager le sens. Car qui dit croissance durable, dit enracinement dans un sens commun¹⁴. Le sens sera d'autant mieux partagé qu'il sera co-construit. Aucun projet d'avenir ne peut être mis en place par des acteurs qui n'en sont pas parfaitement convaincus. L'enjeu devient donc de mieux le communiquer à tous ceux qui seront parties prenantes, non seulement en le clarifiant et en le faisant surmonter des objections, mais aussi en faisant participer le plus grand nombre à son élaboration. Ce sens sera d'autant mieux partagé qu'il s'inscrira en cohérence avec la culture de l'entreprise et sa raison d'être, qu'il convient donc d'avoir analysée préalablement.

En outre, le sens sera d'autant mieux partagé par l'ensemble des parties prenantes que chaque étape de mise en œuvre du « comment » sera étayée du « pourquoi ». Convaincu que ce qui « fait sens » dure, Mawenzi Partners s'engage donc à ce que tous les projets sur lesquels il travaille « fassent sens » pour l'ensemble des parties prenantes.



Mawenzi Partners : « Le sens est notre moteur »

Mawenzi Partners s'est appliqué ce travail sur son sens par souci de transparence et de fidélité auprès de ses clients, partenaires, prestataires et collaborateurs, qui sont autant de témoins de son engagement.

Raison d'être : aider les entreprises à croître et à donner du sens à leur croissance

Direction : accompagner les entreprises dans l'optimisation de leur croissance par les leviers du marketing et du commercial

Cadre : l'exigence de qualité, la recherche de sens, l'enthousiasme, l'esprit de service, la co-construction

¹³ Le sens « fort » se trouve renforcé par les objections qu'il a été le premier à formuler et à légitimer : il les a intériorisées et porte la trace de cette épreuve (cf. la calcification).

¹⁴ La croissance suppose l'enracinement (cf. l'image de la plante). Le sens est la condition de la croissance.

2012, du sens avant la croissance ?

Parler de croissance en 2012 autrement que via des investissements dans les pays émergents va à contre-courant de la pensée dominante. Pourtant, les dirigeants pourraient se servir du sens de l'entreprise pour accompagner ou construire leur croissance. Il n'existe pas, à notre connaissance, de travaux récents sur le sens de la croissance des entreprises. C'est pourtant un thème, en période de crise, de recherche de valeurs et d'interrogations sur les limites du capitalisme dont les entreprises vont se saisir dans les années à venir.

En plus d'une plus forte adhésion des collaborateurs au projet collectif, la raison d'être de l'entreprise peut servir de tremplin ou d'aiguillon pour imaginer de nouvelles offres, de nouvelles activités, ou un nouveau modèle de relation client. Le sens permet de donner une perspective long terme, d'emmener les collaborateurs dans un projet, de fidéliser des clients pour au final satisfaire l'actionnaire. Encore faut-il ne pas se tromper de sens...

Mawenzi Partners garantit à ses clients d'apporter l'expertise thématique et méthodologique nécessaire, et d'être le catalyseur de l'intelligence collective de l'entreprise, afin de mettre le sens au service d'une croissance saine et durable.

C'est notre sens à nous.

Ma
wen
zi
| PARTNERS

Mawenzi Partners est un cabinet de conseil en stratégie et organisation focalisé sur la performance Marketing et Commerciale. Créé autour de la volonté d'apporter « du sens et de la croissance », Mawenzi Partners accompagne ses clients pour définir la vision de leur stratégie de croissance et préparer sa mise en œuvre au sein de leur organisation.

Remerciements : Merci à Helen Schneider, doctorante à l'Essec et à Thibaud Brière, fondateur du cabinet Philos, pour leurs recherches et leurs échanges qui ont accompagné la réflexion de Mawenzi Partners et la formalisation de ce Regard

Contacts

Pierre-Eric Perrin

M. +33 (0)6 25 03 90 84

pe.perrin@mawenzi-partners.com

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

www.mawenzi-partners.com

Ma
wen
zi
| PARTNERS

Le Regard

Mawenzi Partners
— conseil en stratégie & organisation

Sens & Croissance
— www.mawenzi-partners.com