

CHAPITRE 5 : LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE PROGRESSISTE

(Version du 26 octobre 2020)

Table des matières

CHAPITRE 5 : LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE PROGRESSISTE	1
5.1 Vue d'ensemble de la stratégie de l'entreprise progressiste.....	2
5.1.1 <i>La Stratégie, cœur de l'entreprise</i>	2
5.1.2 <i>Une approche intégrée</i>	2
5.1.3 <i>La Stratégie... avec et pour les parties prenantes</i>	3
5.2 Les 5 propositions de valeur.....	5
5.3 Le choix du ou des modèles d'affaires	7
5.4 La transformation de l'entreprise	13
5.5 Les engagements clés.....	15

Rappel du plan général du livre :

- Préface : Un PDG... préface ou introduction ?
- Ch 1 : L'entreprise progressiste : vue d'ensemble
- Ch 2 : Changer de modèle : pourquoi ?
- Ch 3 : La raison d'être économique et sociétale
- Ch 4 : Les valeurs de l'EP
- Ch 5 : La stratégie de l'entreprise progressiste
- Ch 6 : Le processus de réflexion stratégique de l'EP
- Ch 7 : La Gouvernance de l'EP
- Ch 8 : La performance globale
- Ch 9 : Les leviers de progrès
- Ch 10 : Le Radar EP
- Conclusion : vers un capitalisme des parties prenantes

5.1 Vue d'ensemble de la stratégie de l'entreprise progressiste

5.1.1 La Stratégie, cœur de l'entreprise

Si par fantaisie l'on comparait l'entreprise à un voyage en voiture, on serait vite d'accord sur le fait que la raison d'être constitue la direction, que les valeurs constituent l'énergie qui alimente le moteur, tandis que la stratégie se situe dans la tête et dans les mains du conducteur. Celui-ci a - normalement - une idée précise de la route à prendre, du temps requis, des impondérables qu'il aura peut-être intégrés dans sa feuille de route, des écueils à éviter, etc.

Balayons du revers de la main l'idée selon laquelle la réflexion stratégique serait dépassée, devenue obsolète dans un monde où tout s'accélère, change, est imprévisible... Au contraire, plus le mouvement s'accélère et plus l'exercice s'avère difficile, plus il importe de demeurer serein, de savoir prendre du recul, de savoir garder le cap en évitant les rigidités et en prenant acte des opportunités. La stratégie, qui doit être communiquée, partagée, concrétise la vision commune; elle indique la route à suivre; elle détermine les responsabilités; elle alloue les moyens ; elle fixe les échéances. Alors, n'oublions pas la parole de Sénèque :

« Il n'est point de vent favorable pour qui ne sait où il va. »

5.1.2 Une approche intégrée

C'est par la stratégie que l'on fera la distinction entre les entreprises traditionnelles et les entreprises progressistes. Dans le premier cas, on a, au mieux, un programme RSE rassemblant les initiatives sociales, environnementales, mais un programme en marge de la stratégie d'affaires, tandis que, dans le second cas, tout est intégré : les initiatives purement économiques sont difficiles à séparer des initiatives sociétales, une même initiative ayant souvent ces deux aspects (une action dans la communauté pouvant/devant avoir des retombées économiques). Dans l'entreprise progressiste, il n'y aura donc pas un programme RSE bien aligné avec son propre budget d'un côté, et, de l'autre, le plan d'affaires, solide, structuré, comme pour signifier que les chiffres, (« les vrais ! »), ne sont pas entachés de choix ou de décisions relevant de la générosité ou d'obligations sociales incontournables.

Cette dichotomie n'est pas une caricature ; elle existe depuis que l'on parle de développement durable, au grand dam aujourd'hui des spécialistes de la RSE qui viennent, récemment, de se rallier à cette nécessaire intégration. Rendons hommage ici au plus célèbre spécialiste de la stratégie de la fin du 20^{ème} siècle, Michael Porter, professeur à Harvard, qui en 2011 (voir l'encart ci-dessous) a battu en brèche cette séparation entre RSE et Stratégie en montrant que les exigences des parties prenantes pouvaient devenir des opportunités pour créer de la valeur... pour l'actionnaire bien sûr, mais avec une invitation à partager de diverses façons cette valeur.

Michael PORTER et LA CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE¹

Pendant plus de 30 ans, le professeur de stratégie le plus réputé de HARVARD, a enseigné la création de valeur... pour l'actionnaire! La crise systémique de 2008/2009 l'a amené à changer de route pour désormais considérer et démontrer que la création de valeur doit s'adresser à toutes les parties prenantes; et qu'il est parfaitement possible de concevoir des stratégies « gagnant-gagnant » en accroissant le bien-être des clients, en tenant compte de la raréfaction des ressources naturelles, en contribuant à la montée en puissance des fournisseurs, en s'impliquant dans le développement du territoire ...

Selon Porter et Kramer, co-auteurs du célèbre article intitulé « Creating shared value » Pour sauver le modèle capitaliste, il faut réconcilier l'entreprise avec la Société, intégrer l'économique et le sociétal au sein de la Stratégie. Les menaces auxquelles fait face l'entreprise peuvent être transformées en opportunités et dégager de nouveaux « avantages concurrentiels ».

Ce qui signifie, pour Porter et Kramer, qu'il faut aller bien au-delà de l'humanitaire ou des critères, très désordonnés selon lui, de la RSE. Une nouvelle vision, centrée sur le long terme, s'impose et c'est donc une simple question d'intérêt pour l'actionnaire et de survie du modèle capitaliste.

Il est essentiel d'avoir à l'esprit que la stratégie de l'entreprise progressiste est au service d'une performance globale, économique et sociétale. On rend compte de celle-ci, en toute logique, dans un rapport intégré et non pas dans des états financiers d'un côté et dans un rapport RSE de l'autre, rapport dont l'habituelle complexité nous empêche de voir le lien, lorsqu'il existe, entre les actions RSE et les revenus et dépenses du compte d'exploitation. Il est vrai toutefois que le rapport intégré n'est pas encore une idée évidente; on commence à le voir dans certaines grandes entreprises; nos systèmes comptables ne sont pas encore adaptés à cette nécessaire intégration et ne prennent toujours pas en compte ce que l'on appelle les externalités positives ou négatives. Nous reviendrons sur ce point dans le chapitre 8 consacré à la performance globale. Les rapports extra-financiers constituent certes un progrès, d'autant qu'ils s'améliorent, mais l'intégration avec la finance est encore en chantier.

5.1.3 La Stratégie... avec et pour les parties prenantes.

Trop souvent, on entend dire qu'il « faut tenir compte des parties prenantes », ceci étant dit avec une intonation craintive qui met en garde les dirigeants de l'entreprise de prendre leurs décisions sans faire suffisamment attention aux réactions des employés, de la communauté... Soyons plus affirmatifs! Et justement par notre stratégie, osons affirmer que le temps est venu de basculer allègrement autant que raisonnablement dans le capitalisme des parties prenantes. Adoptons ce nouveau modèle où l'on coopère pleinement avec les parties prenantes, dans la définition de la stratégie d'abord pour créer de la valeur au bénéfice de chacune d'elles, puis dans la mise en œuvre de cette stratégie et, enfin, dans le partage de la valeur.

Tableau 1 : Comparatif des modèles de stratégie : un changement de paradigme

ENTREPRISE CONSERVATRICE <small>Temps court / Domination</small>		ENTREPRISE PROGRESSISTE <small>Temps long / Coopération</small>
<ul style="list-style-type: none"> Persuader le client quant au besoin Développement d'une dépendance et d'une surconsommation (ex : programme de fidélisation ; obsolescence programmée) 	Client	<ul style="list-style-type: none"> Répondre à ses besoins du client ; agir dans son intérêt Lui proposer de la valeur ajoutée ; valoriser sa compétence Lui apporter une relation de qualité
<ul style="list-style-type: none"> Contrainte Variable d'ajustement 	Salarié	<ul style="list-style-type: none"> Un avantage concurrentiel Une ressource de l'entreprise que l'on accompagne dans son développement
<ul style="list-style-type: none"> Source de valeur à capter Nécessité de rendre le partenaire dépendant et interchangeable 	Partenaire <small>(fournisseur ; distributeur...)</small>	<ul style="list-style-type: none"> Relation commune et équilibrée, axée sur le développement et sur la synergie
<ul style="list-style-type: none"> Partie prenante privilégiée Agit en propriétaire Rendement et taux de distribution élevés 	Actionnaire	<ul style="list-style-type: none"> Partie prenante indispensable comme les autres Justement rémunérée pour sa prise de risque Sa rémunération ne se fait pas au détriment de l'investissement et de la création de valeur pour les autres parties prenantes
<ul style="list-style-type: none"> Le minimum légal requis L'entreprise se consacre à son résultat économique 	Société <small>(territoire, environnement)</small>	<ul style="list-style-type: none"> Promotion du développement local Contribution à la qualité de l'environnement

Source : Spring Conseil / PMC

En prenant en considération les parties prenantes et en se mettant délibérément dans un rapport au temps, long pour l'entreprise progressiste, alors qu'il est trop souvent court pour l'entreprise traditionnelle, on réalise que l'on change véritablement de paradigme. Le tableau ci-dessus nous dresse un portrait très explicite des approches de la stratégie dans ces deux types d'entreprise : l'entreprise conservatrice opte, la plupart du temps, pour une stratégie de « domination » - pour reprendre la terminologie de Michael Porter – domination des parties prenantes, axée sur le court terme. L'entreprise progressiste s'inscrit d'emblée dans une stratégie de « différenciation » en visant

un marché de niche avec une marque originale et, surtout, en optant pour une coopération fertile avec ses parties prenantes, axée sur le long terme. D'un côté, pour créer le maximum de valeur à court terme pour l'actionnaire, on fait de l'extraction de valeur aux dépens des autres parties prenantes; de l'autre, on s'assure de créer de la valeur pour l'ensemble des acteurs, la rémunération des actionnaires étant bien sûr prise en considération, mais dans une perspective de rendement raisonnable reliée à la prise de risque.

La référence aux parties prenantes doit constituer un réflexe lorsque l'on pense stratégie dans une entreprise progressiste. Toutes doivent être recensées et prises en compte. Il ne faut toutefois pas se compliquer la vie lorsque certaines parties prenantes ne sont manifestement pas prioritaires. Les clients et les employés sont et seront, dans tous les cas de figure, très importants. Les fournisseurs, en revanche, ne le sont pas toujours, comme par exemple dans les entreprises de services professionnels où il y a peu de fournisseurs significatifs, si l'on fait abstraction des travailleurs autonomes, lesquels devraient être inclus dans la partie prenante employés.

La Société, en revanche, constitue une partie prenante qui va prendre de plus en plus de place, mais qui mérite d'être circonscrite cas par cas en tenant compte des types d'impact que l'entreprise a sur la société. Il convient de prendre en considération l'impact de l'entreprise sur l'environnement au sens écologique du terme, puis éventuellement l'impact dans le développement du territoire et enfin l'impact dans la communauté (aspect social, institutionnel...). La partie prenante Société aura donc une configuration différente dans chaque entreprise, dépendamment de la nature des opérations, de la taille de l'organisation et de son rayonnement géographique. L'appellation Société serait de toutes façons plus facile à cerner en utilisant le terme « citoyens », comme nous le faisons ci-après.

5.1 4 Les composantes de la stratégie de l'entreprise progressiste

La stratégie de l'entreprise progressiste se construit autour de 4 pans, chacun devant être décliné par partie prenante. Nous comptons aborder ces 4 pans selon le déroulement suivant :

- 1^{er} Pan : les 5 propositions de valeur
- 2^{ième} Pan : le modèle d'affaires avec ses différents modèles « alternatifs », sachant que chaque modèle peut être central ou marginal, chacun, de plus, ayant un impact plus ou moins grand sur chaque partie prenante comme l'indique le tableau 2.
- 3^{ième} Pan: la transformation organisationnelle, volet indispensable à la stratégie et qui impacte surtout les ressources humaines.
- 4^{ième} Pan: les engagements, dans la continuité de l'énoncé de la raison d'être, tel que présenté au chapitre 3. Ils s'adressent à toutes les parties prenantes.

Le tableau 2 ci-après résume cette articulation en quatre pans :

Tableau 2 : Les 4 pans de la stratégie de l'entreprise progressiste

	PARTIES PRENANTES				
	Clients	Employés	Fournisseurs	Actionnaires	Citoyens
Pan # 1 Propositions de valeur	✓	✓	✓	✓	✓
Pan » 2 MODÈLE D'AFFAIRES	Impact à priori (fort ■ , moyen ○ , réduit -)				
Économie Circulaire	-	○	■	-	○
Économie de la Fonctionnalité	■	○	○	■	-
Économie Collaborative	■	○	○	-	-
Commerce équitable	-	-	■	-	○
« Business » social	○	■	■	○	-

Pan #3 La TRANSFORMATION	○	□	○	–	–
Pan # 4 Les ENGAGEMENTS	✓	✓	✓	✓	✓

Pan # 1 : les 5 propositions de valeur

La stratégie de l'entreprise progressiste définit, non pas une, mais 5 propositions de valeur, une par grande partie prenante. La proposition de valeur (la « value prop » comme aiment le dire en anglais les praticiens de la stratégie), est devenue l'alpha et l'oméga de toute réflexion stratégique, que l'entreprise soit traditionnelle, conservatrice ou innovatrice : il s'agit toujours de définir une combinaison d'avantages distinctifs de l'offre faite aux clients qui la préféreront à celle des concurrents. C'est donc une promesse très claire concernant soit le produit ou le service de l'entreprise, soit l'expérience que vivra le client non seulement lors de l'achat mais tout au long de la vie du produit/service. Cette promesse sera attirante, parce que différenciante; l'attraction étant l'enjeu numéro un.

Par quelques exemples, on voit rapidement que certaines propositions de valeur sont effectivement gagnantes (sur le strict plan économique). Dans le transport aérien les compagnies « low-cost » ont des propositions de valeur souvent plus fortes que celles des compagnies aériennes traditionnelles ; la proposition de valeur de Nespresso a révolutionné le commerce et l'usage du café ; même chose pour Airbnb face à l'hôtellerie conventionnelle ou encore Amazon face aux libraires...

Le choix de la proposition de valeur fait l'objet de beaucoup de publications passionnantes : citons notamment les écrits précurseurs (1960) de Théodore LEVITT (Note 2), et les travaux plus récents du professeur Yves Pigneur de l'Institut d'Entrepreneuriat d'HEC Montréal qui propose d'utiliser les techniques du design pour définir cette proposition au sein d'un « Business model » innovant (Note 3)

Mais, l'entreprise progressiste ne doit pas se contenter d'une seule proposition de valeur en faveur du client : elle doit se doter d'une proposition pour chaque grande partie prenante, et, par ailleurs, chaque proposition doit être enrichie de caractéristiques directement reliées à la Raison d'être. Or celle-ci a bien été définie (voir chapitre 3, page...) comme « le sens donné par l'entreprise et ses parties prenantes... via une double contribution : contribution aux clients et contribution sociétale », les deux contributions devant s'arrimer de façon complémentaire.

La déclinaison de la raison d'être doit donc s'inscrire dans l'énoncé de chaque proposition de valeur, en se connectant à l'expérience vécue par chacune des parties prenantes.

Passons en revue ces 5 propositions :

1 – Proposition de valeur pour le client.

Dans l'alimentation, le commerce des produits naturels, biologiques a clairement une proposition à forte valeur pour la santé des consommateurs si bien que l'écart de prix avec les produits traditionnels est de moins en moins perçu comme un handicap. En France, les magasins Biocoop enrichissent leur offre 100% bio avec des façons de faire qui répondent aux attentes de leurs clients : l'approvisionnement local, 100% de saison, zéro OGM, aucun transport d'avion... Par ailleurs ils incitent leurs clients à passer au vrac, à éviter les déchets etc... La proposition de valeur de Biocoops'enrichit de diverses façons et va jusqu'à l'apprentissage, l'éducation du client.

En fait, outre les caractéristiques intrinsèques du produit, la pédagogie de l'usage du produit devient un axe puissant de proposition de valeur pour quantité d'activités que ce soit dans le domaine de l'énergie (on vous démontre comment éviter les déperditions et diminuer votre consommation) ou dans le domaine des assurances (on vous donne des informations, des conseils pour mieux appréhender vos risques et au final diminuer vos primes). La responsabilisation des clients devient

ainsi un axe de différenciation très attractif alors que le modèle économique dans lequel nous vivons depuis trop longtemps est basé sur la consommation inconsidérée, le jetable etc.

2 – Proposition de valeur pour les employés.

Il s'agit ici de concevoir, ou de formaliser clairement si cela existe déjà, les atouts qu'offre l'entreprise à ses salariés dans la double perspective de les mobiliser et de les fidéliser d'une part, et dans la perspective d'attirer de nouveaux talents d'autre part. Dans ce dernier cas, on emploie souvent le terme de marque employeur, expression qui résume l'ensemble des efforts de communication de façon cohérente qu'un employeur déploie pour favoriser les recrutements.

Quantité de politiques et de programmes peuvent entrer dans une proposition de valeur aux employés, l'important étant qu'ils soient forts, clairement perçus et si possible différenciants par rapport à d'autres employeurs. Citons quelques éléments :

- Le degré d'autonomie des personnes ou des équipes, soit pour s'organiser, soit pour prendre des décisions.
- Le lien avec l'autorité : très strict ou souple, ce lien se rattache à la culture organisationnelle qui sera plus ou moins marquée par la hiérarchie ou plutôt conviviale.
- L'implication des salariés dans la réflexion stratégique ou dans l'innovation ou encore dans les deux.
- La participation aux résultats économiques et la possibilité de devenir actionnaire
- Les perspectives de développement de carrière (formation, évolution à l'international...)
- L'équilibre vie privée-vie professionnelle
- Les formes de rémunération variable : on peut imaginer, comme dans le cas d'une PME de la région des cantons de l'est au Québec, chez SAVONNERIE DILIGENCE, où, au lieu d'accorder en fin d'année une prime en espèces, on s'autorise un voyage d'étude en équipe faisant ainsi d'une pierre deux coups : partage de la valeur et consolidation de l'équipe.
- Etc, etc.
- Et – élément clé - la Raison d'être de l'entreprise : le fait que l'entreprise contribue concrètement à l'un ou à plusieurs enjeux de la Société (ex : réduction des GES, améliorer la santé des clients...) contribue à nourrir le besoin de sens des employés, constitue de ce fait un facteur de mobilisation et de rétention évident et un puissant facteur d'attractivité de l'entreprise chez les jeunes en recherche d'emploi.

3 – Proposition de valeur pour les fournisseurs

Tout ce qui peut permettre aux fournisseurs de passer du statut de simple exécutant en conformité avec le cahier des charges à celui de partenaire peut s'inscrire dans une proposition de valeur « Fournisseurs ». Par exemple :

- Participer, chaque année, à une session stratégique avec l'entreprise pour évoquer les atouts et les défis de chacun ainsi que les perspectives de développement sur les marchés respectifs.
- Participer à un programme conjoint de recherche et développement. Faire de la co-conception de produits/services.
- Contribuer à une action sociétale de façon solidaire (exemple : rencontrer des étudiants, embaucher des personnes handicapées...)

Pour qu'il participe à la raison d'être, le fournisseur doit devenir un partenaire, mieux un complice.

En effet, pourquoi changerait-il ses modes de fabrication s'il ne croit que du bout des lèvres à la raison d'être de l'entreprise et s'il n'est d'aucune façon considéré ?

4 – Proposition de valeur pour la communauté/ le territoire (les citoyens)

Payer ses impôts en bonne et due forme ne constitue pas une proposition de valeur puisqu'il s'agit d'une responsabilité de base. Toutefois, créer des emplois et vouloir en créer davantage dans une région constitue sans aucun doute le premier élément d'une proposition de valeur pour la communauté. Et toute entreprise peut enrichir sa proposition en formant son personnel pour ses

besoins immédiats certes, mais aussi dans une perspective plus large (connaissances générales ou programme destiné aux personnes classées « fragiles »).

La proposition de valeur à la société, ou plus précisément à un territoire, peut certainement se situer dans une quantité d'initiatives où la mutualisation des moyens constitue la clé pour solutionner une problématique locale ; à titre d'exemple, se regrouper avec 4 ou 5 autres entreprises d'une même zone industrielle pour mettre en place un système de covoiturage à l'attention des employés.

Ici encore, cette proposition de valeur pour la communauté rendra l'entreprise plus attractive de la même manière que celle-ci contribuera à l'attractivité de la région.

5 – Proposition de valeur pour l'actionnaire

Au-delà des dividendes et de l'accroissement de la valeur de ses actions ou des parts détenues, un actionnaire appréciera davantage d'être partie prenante s'il est considéré par l'entreprise comme un interlocuteur digne de confiance, pouvant participer aux débats cruciaux de l'entreprise, pouvant s'impliquer personnellement dans la promotion de l'entreprise, la promotion du savoir-faire régional ou encore dans une action de support à la communauté parrainée par l'entreprise.

Cette proposition de valeur sera d'autant plus remarquable que l'entreprise aura de très nombreux actionnaires. Dans les petites entreprises, la relation avec les quelques actionnaires est d'emblée très forte, empreinte de complicité ; et, dans ce cas, il ne sera a priori pas nécessaire de formuler une proposition de valeur.

On constatera, pour ces 5 propositions de valeur, 3 éléments :

1. Elles parlent toutes d'attractivité
2. Elles sont toutes un passage obligé et enrichissant pour opérationnaliser la raison d'être.
3. Elles débouchent toutes sans exception sur une relation gagnant-gagnant. C'est bien ici que l'on voit appliqué le concept de création de valeur partagée, avec son effet bénéfique pour toutes les parties prenantes.

Pan # 2 : le choix du ou des modèles d'affaires

Le domaine ou le secteur dans lequel une entreprise exerce ses activités structure son **modèle d'affaires**, lequel **peut se définir comme l'ordonnement des paramètres dont dépend le résultat économique**. Dans le commerce de détail, la marge brute, le niveau d'achalandage, le panier moyen, les délais de paiement des fournisseurs constituent les principales variables du modèle d'affaires de ce secteur, alors que pour un artisan, il s'agira du taux horaire facturable, du nombre d'heures pouvant être facturées par jour ou par semaine etc...

Chaque entreprise, avec les avantages ou les inconvénients qu'elle a sur ces différentes variables, établit son plan d'affaires. L'entreprise progressiste peut s'en tenir au modèle d'affaires habituel en faisant « bien » ce qu'elle a à faire, avec, si possible, des politiques « progressistes » vis-à-vis de ses parties prenantes et par sa raison d'être de servir au bien commun. Elle peut aussi ne pas prendre pour acquis l'ordonnement habituel du modèle d'affaires et peut, pour l'ensemble de ses activités ou seulement pour une partie d'entre elles, greffer un modèle d'affaires alternatif dont les objectifs sont à la fois économiques et d'ordre écologique ou social ou humanitaire.

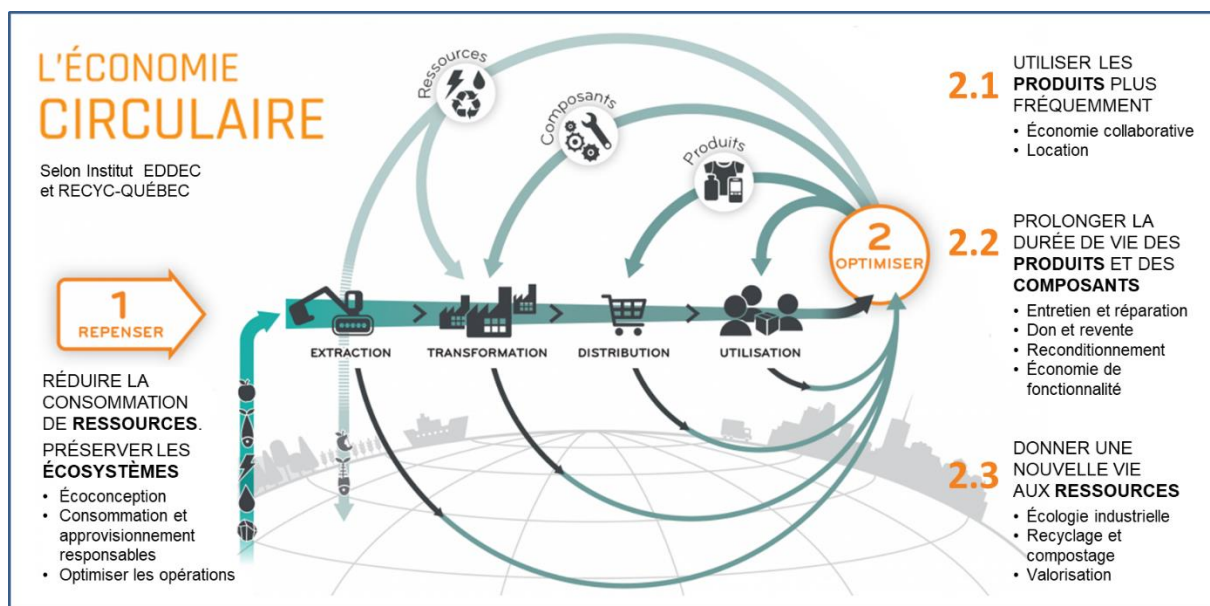
Chacun comprendra que si l'on veut changer la donne, l'idéal est de trouver une voie qui permet d'adopter un modèle d'affaires alternatif.

Voici 5 modèles alternatifs au travers d'exemples connus :

1 – Le modèle de l'économie circulaire

Recyclage, gestion des déchets, optimisation des ressources et des usages... tels sont les mots clés de l'économie circulaire qui constitue le moteur du développement durable, avec, très souvent, l'adjectif « local » dans sa mise en œuvre.

Schéma 1 : Définition de l'économie circulaire selon l'Institut EDDEC



Incontournable au 21^{ème} siècle pour répondre aux besoins croissants de l'humanité, l'économie circulaire contribue à l'atteinte des objectifs de sauvegarde de la planète et favorise l'économie locale contrairement à l'économie linéaire qui favorise la délocalisation.

Etrange découverte ou plutôt redécouverte, car l'économie circulaire – ne l'oublions pas - était naturelle jusqu'au milieu du 20^{ème} siècle. Au temps du capitalisme familial, patrimonial, on avait non seulement une vraie préoccupation pour le développement régional, mais aussi le souci de fabriquer sa propre énergie et d'inventer un usage immédiat à tout déchet !

Quelle surprise, dans le Québec des années 60, de voir les frères LEMAIRE recycler de vieilles usines de pâte à papier et de donner naissance au groupe Cascades, aujourd'hui toujours champion du recyclage(voir le portrait #) ! Quelle surprise en 2011 de voir Patagonia, le célèbre fabricant de vêtements techniques sportifs (voir notre encart ci-après), se positionner avec ses 5 R : Réduire, Réparer, Réutiliser, Recycler, Réinventer. Par cette stratégie de recyclage, Patagonia invite ses clients à réparer ou à revendre leurs vêtements d'occasion alors que l'entreprise, dont le chiffre d'affaires dépasse le milliard de dollars, est réputée mondialement pour sa créativité.



patagonia®

DON'T BUY THIS JACKET



**Réduire
Réparer
Réutiliser
Recycler
Réinventer**

We are in business to save our home planet.

Nous voulons fabriquer les meilleurs produits en causant le moindre impact sur l'environnement ; utiliser l'entreprise pour inspirer et mettre en place des solutions à la crise environnementale.

Yvon chouinard
L'entreprise activiste B-Corp

Les exemples d'entreprises remarquables, adeptes de l'économie circulaire, sont nombreux. Citons en France, Eco-Emballages, fondée en 1992 (par Antoine Riboud, le fondateur de Danone et le ministre de l'écologie de l'époque, Brice Lalonde) et qui aujourd'hui, sous la marque CITEO, recycle 60% de toutes les bouteilles plastic produites (plus de 500 000 tonnes). Citons Pocheco, PME de la région de Lille qui fabrique des enveloppes et des sacs zéro déchet, 100% recyclables et bio dégradables et qui récupère absolument tout, y compris l'eau de pluie. La Camif, PME basée à NIORT, qui lance un défi au géant IKEA en faisant fabriquer ses fauteuils et ses sofas en France, l'origine étant garante de qualité et de durée.

Citons, au Canada, outre Cascades, Ramea, une remarquable PME qui résoud les problèmes environnementaux par des solutions végétalisées (voir portrait #). Citons Energir qui, en 2018, sous la houlette de la présidente de l'époque, Sophie Brochu, a déployé une stratégie d'économie circulaire en investissant dans la production de biogaz à partir des résidus organiques des ménages de la région de Saint-Hyacinthe. Citons encore les magasins IGA qui, dès 2015, commercialisaient des fruits et légumes « moches » pour éviter le gaspillage.

2 – Le Modèle de l'économie de la fonctionnalité

Appelée aussi « économie des effets utiles » par l'auteur Philippe MOATI¹ (Note 4), ce modèle amène les acteurs concernés, le producteur et le client, à se centrer sur l'utilité, l'usage du produit plutôt que sur sa propriété. C'est ainsi que des constructeurs automobiles comme BMW avec Car2go, ou PSA avec Free2move, offrent non seulement le service de location de voitures, mais le service d'autopartage. Il y a d'ailleurs belle lurette que Xerox met à disposition de ses clients des photocopieurs avec facturation à la feuille, Xerox assurant la maintenance !

L'économie de la fonctionnalité constitue toutefois un modèle d'avenir des plus prometteur étant donné qu'elle crée une rupture avec l'idée de propriété qui accompagne de façon instinctive, quasi malade, le besoin et l'envie de consommer. Elle constitue une voie indéniable pour aller vers une consommation plus sobre, moins dépensière et plus écologique étant donné que les impacts environnementaux sont mieux contrôlés. Elle est plus durable puisque le propriétaire du bien loué, prêté, veillera à la pérennité de son produit et ne voudra pas entendre parler d'obsolescence programmée.

L'exemple de Michelin est à cet égard des plus probant : dans son segment des services aux entreprises, Michelin vend non plus seulement des pneus mais aussi des kilomètres d'utilisation de ses pneus à un tarif comprenant l'entretien effectué par lui-même; le client, généralement un industriel disposant d'une flotte de camions, n'a plus à gérer cet entretien, mais doit se soumettre à un examen régulier dans un centre de service Michelin, lequel a évidemment une expertise incontestable en la matière et un souci de la durée de vie des pneus en bon propriétaire qu'il est. Cette prestation offre quantité de bénéfices : une durée de vie prolongée des pneus, une consommation de carburant réduite, une diminution des émissions de CO2 et des coûts moins élevés à la fois pour les clients de Michelin et pour la firme elle-même.

Au Canada, Communauto (voir portrait #) constitue une remarquable entreprise pratiquant ce modèle : créée en 1994, l'entreprise (privée, propriété d'une seule personne) propose à ses clients qui ont souscrit un abonnement un service de location extrêmement souple de véhicules, disponibles à de multiples endroits, bien choisis pour être en interface avec les transports en commun, à des conditions économiques imbattables. L'entreprise, avec plus de 3 500 véhicules, est présente à Québec, Montréal et, depuis 2016 à Paris, PSA étant devenu un partenaire de Communauto pour développer l'autopartage en France.

De façon plus modeste mais originale, LA REMISE à Montréal avec ses 2000 clients/membres puisqu'il s'agit d'une coopérative, prête ses outils au besoin, en fonctionnant comme une « bibliothèque d'outils » selon sa propre expression.

3 – Le modèle de l'économie collaborative

Appelée aussi économie du partage, l'économie collaborative repose sur l'échange de biens ou de services entre particuliers ou entre petits producteurs et particuliers, lesquels sont généralement mis en relation par des plateformes numériques. On pense immédiatement au logement avec Airbnb, au transport avec Uber et aux applications issues de ce modèle, si nombreuses que l'on parle d'«ubérisation» de l'économie.

L'usage, au lieu de la possession, est ici aussi un pilier de ce modèle. Mais la notion de propriété n'est pas toujours centrale, l'économie collaborative s'étendant à des services tels que le suivi scolaire ou à l'abonnement à un panier de fruits et légumes par le biais d'associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (les AMAP) ou par le biais d'une entreprise telle que La Ruche qui dit Oui !

L'économie collaborative a facilité l'émergence de l'autoentrepreneuriat et du travail temporaire, avec non seulement ses avantages mais ses inconvénients notamment sous l'angle de la protection sociale. Elle a effectivement engendré quantité de conflits et, à tout le moins, de situations complexes sur le plan juridique et fiscal, les motivations des acteurs n'étant pas toujours dans la mise en commun de ressources ou dans la création de liens sociaux mais bien dans la quête de revenus supplémentaires.

Les dérives de l'économie collaborative, comme dans les cas d'Uber ou Deliveroo, sont à mettre sur le compte d'un capitalisme prédateur qui récupère très vite l'intelligence et la simplicité du modèle de base, pour maximiser le profit en se « fondant sur la précarité et la vulnérabilité des travailleurs »² (NOTES 5 et 6).

L'entreprise progressiste, en utilisant ce modèle de l'économie collaborative, doit bien évidemment anticiper et prendre en considération tous les impacts sociaux, fiscaux, environnementaux et éviter de tomber dans les vieux schémas de l'exploitation des personnes, des ressources et de l'évitement fiscal.

Blablacar, en France, est une belle réussite de ce modèle : leader mondial du co-voiturage avec 70 millions d'utilisateurs en 2019, cette plateforme communautaire met en relation des conducteurs disposant de places libres dans leur voiture avec des passagers recherchant un trajet. Société anonyme créée en 2006 et présente dans 22 pays, Blablacar emploie près de 400 personnes et réalise son chiffre d'affaires en prélevant une commission de 20% sur chaque course ; elle évalue qu'elle a permis d'éviter l'émission de 2 millions de tonnes de CO2 en 2019.

4 – Le modèle du commerce équitable

Né en réaction à la surexploitation des petits producteurs paysans, le commerce équitable est un modèle d'économie éthique et responsable qui vise à mieux rémunérer les travailleurs des tout premiers maillons de la chaîne, à s'assurer que leurs droits fondamentaux soient respectés et à préserver l'environnement.

Le label Fairtrade/MaxHavelaar se retrouve donc sur les boîtes de café, des tablettes de chocolat, des vêtements, des bananes... C'est ce label que Malongo, entreprise française de taille moyenne (400 salariés, Chiffre d'affaires de 110 millions d'euros en 2019), défend depuis 1992 avec son café vendu dans ses célèbres boîtes rondes en fer (« le café des petits producteurs ») et aussi, pour contrer Nespresso, en dosettes biodégradables en papier.

Ce modèle, que beaucoup de multinationales (Nestlé, Unilever...) se sont mises à appliquer à l'autre bout du monde, peut être adopté près de chez soi avec un tout petit peu de bienveillance et de considération pour celles et ceux qui travaillent en amont de la chaîne de production ou de distribution.

C'est cette préoccupation, notamment envers les agriculteurs aux revenus de plus en plus faibles, voire indécents, qui était au cœur des Etats Généraux de l'alimentation française et de la loi qui, en 2018, a abouti à une détermination des prix des denrées en tenant compte des coûts de production.

C'est ce souci d'équité qui amène certaines industries agro-alimentaires à garantir de plus en plus et de mieux en mieux les prix d'achat des matières premières.



C'est aussi pour contrer ce déséquilibre criant que Nicolas Chabanne a lancé la marque de lait « C'est qui le patron ? » avec l'aide des consommateurs : avec un panel de 10 000 consommateurs de lait, interrogé plusieurs fois avec un succès incontestable, il a pu proposer, pour ne pas dire imposer à la grande distribution sa brique de lait, garantie sans OGM, vendue à un prix fixe assurant une rémunération décente au producteur.

A Montréal, PRANA (voir le portrait # ..page..) est certifiée FairTrade. Et mentionnons également Bonduelle (voir le portrait # page) qui protège ses fournisseurs agriculteurs avec des prix garantis.

5 – Le modèle du « business » social

Inspiré de l'économie sociale et du concept du marché de « la base de la pyramide »³ (Note 4), il s'agit ici de créer au sein d'une entreprise à but lucratif une entité dédiée au segment de marché caractérisé par la pauvreté. Sachant qu'il y a dans les pays développés 15 à 20% de la population qui se situe « en risque de pauvreté ou d'exclusion sociale », l'entreprise progressiste peut rejoindre cette cible en respectant les 3 règles énoncées par 3 professeurs d'HEC⁴ (NOTE 5) sous la gouverne de Mohammad Yunus (prix Nobel de la paix...) :

- Se donner l'objectif d'avoir un impact social
- Être géré comme une entreprise, axée sur le long terme
- Réinvestir automatiquement tout profit éventuel.

Le modèle du « business » social est totalement différent du modèle « low cost » dont l'objectif est la maximisation du profit en s'adressant à tout le monde. Le « business » social sélectionne scrupuleusement ses bénéficiaires, imagine une offre « premium » et implante généralement son programme avec le concours d'une association ou d'une ONG. Il force les acteurs à innover de façon assez radicale, ce qui constitue une retombée non négligeable pour toute l'entreprise alors que l'on se situe dans une démarche non lucrative.

Essilor, avec son programme « Optique solidaire » qui s'adresse aux personnes de plus de 65 ans à très faible revenu a réussi, avec tous ses partenaires dont les compagnies d'assurance et les opticiens volontaires, à baisser le coût d'une paire de lunettes de 250 euros à 30 euros.

Renault, en partenariat avec l'association Wimoov a créé, pour des clients potentiels à faible revenu, le programme Mobiliz, avec des concessionnaires et des garages solidaires. Ceux-ci assurent la vente de voitures, la location, l'entretien et les réparations à prix coûtant.

Les 5 modèles d'affaires alternatifs présentés ci-dessus, s'ils sont les plus connus, ne sont pas exclusifs et peuvent être adaptés par chacun au besoin. Ils peuvent également être utilisés de façon concomitante dans la même entreprise. Michelin est un ardent défenseur de l'économie circulaire et pratique le modèle de l'économie de la fonctionnalité. Le modèle du « business » social peut très bien s'inviter un peu partout puisqu'il se cantonne à la niche des clients dépourvus.

Ce passage en revue des modèles alternatifs nous montre que l'entreprise qui veut devenir progressiste n'est pas du tout devant une page blanche, qu'il y a déjà quantité de réussites, et qu'elle est fondamentalement porteuse d'innovation, une innovation qui s'inscrit dans le progrès social.

Pan # 3 : la transformation de l'entreprise

Toute entreprise qui se donne une vraie stratégie est consciente qu'elle ne la réalisera pas sans effectuer des changements en profondeur dans son organisation, à moins que le contenu de cette stratégie ne soit qu'un « business-plan » truffé de chiffres prévisionnels pour les 3 ou 4 prochaines années sans véritable changement.

L'entreprise progressiste, en revanche, porte une stratégie impliquant des changements qui seront d'autant plus forts que l'entreprise aura déjà une histoire et des façons de faire bien ancrées.

La « start-up » qui d'emblée se veut progressiste aura ici un avantage indéniable puisqu'elle initie tout en même temps, sans blocage interne. Son défi en revanche est toujours le même : il est dans les moyens, financiers bien sûr, et dans sa réussite sur le marché.

Mais une entreprise qui a déjà quelques années et qui, non seulement inscrit dans sa stratégie le choix de l'un des modèles alternatifs évoqués précédemment, mais se commet dans l'énoncé de 4 ou 5 propositions de valeur fortes, aura à aborder le sujet de sa transformation. D'abord en posant un diagnostic sans compromission des capacités de son organisation à « livrer » les différentes promesses de cette stratégie; puis à déterminer les changements qu'elle sera en mesure d'implanter. On pourrait parler ici d'une « stratégie de transformation » ou de « plan de changement ». Moyennant quoi – ceci étant relativement clair en termes d'actions et de calendrier – elle pourra donner à chacun de ses axes stratégiques un horizon de temps de mise en œuvre.

La stratégie est crédible, par nature, sinon elle n'existe pas.

Or la crédibilité est bien sûr fonction des moyens matériels ou financiers ainsi que du temps alloué à l'exécution, mais aussi fonction des personnes et des équipes en charge de la stratégie. Nous parlons ici de compétences et de savoir-faire, un vrai défi auquel certaines grandes entreprises répondent parfois en faisant une ou des acquisitions de petites entités avant-gardistes sur ces savoir-faire.

Mais nous parlons aussi de culture organisationnelle : la nouvelle stratégie peut-elle fonctionner avec une culture de « l'ancien monde », celle-ci n'étant pas mauvaise en soi, mais sur le point d'être inappropriée? Prenons l'exemple d'un constructeur d'automobiles dont la culture historique est dominée par des ingénieurs soucieux de créer des voitures les plus performantes qui soient sur le plan de la vitesse ou de la robustesse. Si ce constructeur se donne une stratégie qui repositionne la marque dans la mobilité et opte pour un modèle d'affaires relevant de l'économie de la fonctionnalité, il aura quelques ajustements culturels à effectuer! On passe de la construction et la commercialisation de véhicules à la location de voitures à l'heure ou à la journée, à la location de bicyclettes et de trottinettes. L'entreprise aura à livrer sa nouvelle promesse de permettre au plus grand nombre d'aller jusqu'au point ultime de la destination souhaitée de façon complète, économique, écologique...utile! Avons-nous dans cette organisation la souplesse, l'agilité, la modestie, l'humilité... pour concevoir et gérer des prestations multiples, variées et d'une valeur à l'unité de quelques euros ou centimes ?

Parallèlement à ces enjeux organisationnels directement reliés aux résultats économiques, il faut aussi voir le besoin de transformation de l'entreprise sous l'angle de la dynamique du ou des pouvoirs : la stratégie peut-elle donner ses résultats avec une organisation hyper-hiérarchisée ou au contraire débridée, sans imputabilité ? Et la raison d'être de l'entreprise avec sa stratégie ont-elles des chances d'être effectives dans un climat de défiance ou de chacun pour soi et où les valeurs affichées ne sont incarnées par aucun membre de l'équipe de direction ?

Alors que la stratégie est sur le point d'être déposée sur la table, ce sujet des valeurs constitue un moment de vérité.

Comme évoqué dans le chapitre précédent, « les valeurs sont ces guides qui nous permettent d'agir », et nous pourrions ajouter : pour choisir la stratégie, pour savoir si nous avons quelque chance de succès ou si la mise en œuvre sera un échec. Dans ce chapitre, nous avons donné des exemples d'actions en phase avec des propositions de valeur (responsabiliser les clients, s'impliquer dans le territoire...) qui exigeaient des valeurs d'ouverture ou de solidarité, etc. Et nous avons évoqué le rôle moteur des valeurs pour adopter des modes d'organisation où l'autonomie des personnes et des équipes était centrale. Or toute stratégie progressiste, même modeste dans son ambition, s'appuiera sur une vision de l'organisation accordant davantage de pouvoir et de responsabilité aux individus et aux équipes.

A chaque entreprise de s'inspirer des schémas issus de l'holocratie, de l'entreprise libérée, ou encore de l'entreprise « opale » chère à Frédéric LALOUX(NOTE 9) , mais les employés en tout premier lieu demanderont un alignement entre la vision progressiste qui se dessinera dans la stratégie à l'égard des clients, des fournisseurs ou de la communauté et la vision à leur égard, à l'égard des hommes et des femmes qui s'investissent chaque jour dans la vie de l'entreprise.

Tous les ingrédients de la marque employeur présentés plus haut dans ce chapitre devront être passés en revue, faire l'objet d'engagements et de plans d'action.

Cet impératif de transformation interne peut d'ailleurs nous amener à nous interroger sur l'ordre des choses dans le temps : faut-il se transformer avant ou après la mise en œuvre de la stratégie? La réponse, s'il en faut une, est plutôt « pendant » ou « en même temps », la dynamique interne alimentant la dynamique externe et vice-versa.

« La culture d'entreprise mange la stratégie au petit-déjeuner »

Peter DRUCKER

Pan # 4 : les engagements clés.

Notre chapitre consacré à la raison d'être évoquait le lancement d'une fusée à 3 étages, le premier étant l'énoncé, le second les engagements, et le troisième les preuves. Le deuxième étage faisait référence à la stratégie qui devait forcément être revue pour repenser – ou élaborer si cela n'avait jamais été fait – les propositions de valeur à faire aux différentes parties prenantes. C'est de cette révision de la stratégie que devraient émaner les engagements à communiquer en même temps que l'annonce de la raison d'être, ou immédiatement après.

Les acteurs coutumiers de la réflexion stratégique ne seront pas surpris de cet impératif étant donné que chaque engagement constitue la tête de chapitre d'un axe stratégique ou tout simplement de sa conclusion.

Si un axe stratégique évoque la nécessité d'améliorer la marge opérationnelle de 3 points d'ici 2024, cet énoncé devient de facto un engagement qui peut être accompagné d'ailleurs d'au moins deux autres engagements qui vont contribuer à ce résultat, l'un portant sur l'accroissement du chiffre d'affaires et l'autre sur l'amélioration de la structure de coûts.

Si la diversité fait l'objet d'un axe stratégique - et on peut s'y attendre compte tenu des effets positifs démontrés partout par la mise en place de politiques de diversité – on s'attendra à un engagement concernant les ratios hommes/femmes (entre autres) au sein de l'entreprise, ou seulement de l'encadrement.

Il est souhaitable que chaque orientation considérée stratégique fasse l'objet d'un engagement, ceci faisant écho au management par objectifs et facilitant la gestion par projets ainsi que l'imputabilité des équipes ou des entités face au respect des engagements.

Ceci ne signifie pas qu'il faille communiquer à l'extérieur de l'entreprise l'ensemble des engagements. La prudence s'impose parfois, notamment quand une entreprise est surveillée par les marchés.

Il importe de communiquer les engagements les plus significatifs, qui apportent de la crédibilité à la raison d'être. Il importe aussi d'avoir une communication simple, dépourvue de complexité, des objectifs trop détaillés n'apportant pas une confiance supplémentaire.

Ceci étant, observons les préceptes suivants pour formuler les engagements stratégiques :

1 – Ils sont en lien avec la raison d'être

2 – Ils sont stimulants. Le changement induit doit être significatif.

3 – Chaque partie prenante fait l'objet d'au moins un engagement (il faut répondre à la question, explicite dans sa formulation anglaise, What's in it for me ?).

4 – Il y a un équilibre entre les engagements purement économiques et les engagements sociétaux.

5 – Ils sont mesurables. Ils ont dans leur énoncé un objectif à atteindre en valeur absolue ou en pourcentage et une date-cible. Ex : « D'ici 2030, nos émissions carbone seront inférieures à 10% ». Ce point est central pour qu'y soient rattachés les fameux KPIs, les indicateurs clés de succès, pour chaque entité, équipe, individu. L'exercice de réflexion stratégique, on le verra dans le chapitre suivant, s'achève par des budgets et le choix d'indicateurs qui s'inscriront dans un « Tableau de bord de la performance globale ».

RÉFÉRENCES

¹ Marketing Myopia. T. LEVITT, Harvard Business Review, Juillet-août 1960.

² La Méthode Value proposition design, Yves PIGNEUR, Alexander OSTERWALDER, Greg BERNARDA, Alan SMITH, 2015.

³ La nouvelle révolution commerciale. Philippe MOATI, Coprésident de l'Observatoire Société et Consommation, Editions Odile JACOB, 2011

⁴ Le travail sous le capitalisme de plateforme. Clara DALLAIRE-FORTIER, Guillaume HEBERT, IRIS, Note socio-économique, janvier 2020

6- « Le retour du tâcheronnage », Sandrine FOULON, Decembre 2019, www.Alternatives-économiques.fr

7- Booz Allen Hamilton, janvier 2002, numéro 26.

8- Reaching the rich world's poorest consumers. Mohamad YUNUS, Frédéric d'Alsace, David Menacé, Bénédicte Faivre-Tavignot, Harvard Business Review, Mars 2015

9- « Reinventing organizations », Frédéric Laloux. Les Editions Diateno, 2019

.

1 – « Creating shared value ». Michael PORTER, David KRAMER, Harvard Business Review; Janvier-Février 2011.