

L'ENTREPRISE RÉGÉNÉRATIVE



RÉINVENTER LA RESPONSABILITÉ,
LA DURABILITÉ ET LA RÉUSSITE
PREMIERS TÉMOIGNAGES

CAROL SANFORD

● Éditions
EYROLLES

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75005 Paris
info@eyrolles.com
www.editions-eyrolles.com

L'édition originale de cet ouvrage a été publiée aux États-Unis par InterOctave sous le titre *The Responsible Business – Reimagining sustainability & success*.

Copyright © 2011 by Carol Sanford, Second Edition reprint © 2020

Relecture orthographique et typographique : Isabelle Chave

Relecture experte : Johan Clémançon et Laura Winn

Depuis 1925, les Éditions Eyrolles s'engagent en proposant des livres pour comprendre le monde, transmettre les savoirs et cultiver ses passions !

Pour continuer à accompagner toutes les générations à venir, nous travaillons de manière responsable, dans le respect de l'environnement. Nos imprimeurs sont ainsi choisis avec la plus grande attention, afin que nos ouvrages soient imprimés sur du papier issu de forêts gérées durablement. Nous veillons également à limiter le transport en privilégiant des imprimeurs locaux. Ainsi, 89 % de nos impressions se font en Europe, dont plus de la moitié en France.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 18, rue du 4-Septembre, 75002 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2025
ISBN : 978-2-416-01842-8

Carol Sanford

L'entreprise régénérative

*Réinventer la responsabilité,
la durabilité et la réussite
Premiers témoignages*

Traduit de l'anglais (États-Unis)
par Laurence Nicolaieff

● Éditions
EYROLLES

Sommaire

Avant-propos à l'édition française	11
Préface du point de vue de l'entreprise	13
Préface du point de vue de l'université	17
Prologue : un nouvel esprit d'entreprise	25
Introduction : l'entreprise régénérative	39

PARTIE 1 : L'ENTREPRISE RÉGÉNÉRATIVE : RÉIMAGINER LES ENTREPRISES DU FUTUR

CHAPITRE 1. HISTOIRES ISSUES DE TROIS CONTINENTS	59
Herban Feast : prendre soin des clients	60
Kingsford : créer ensemble	64
Colgate Afrique du Sud : un lieu, une identité et une destinée	69
Seventh Generation : régénérer les systèmes planétaires	74
DuPont : se mobiliser sur la valeur pour l'actionnaire	78
Séparer le bon grain de l'ivraie	83
CHAPITRE 2. LES PARTIES PRENANTES EN TANT QUE COLLABORATRICES SYSTÉMIQUES	87
Que signifie « être partie prenante » ?	87
Se mettre à la place des parties prenantes	88
L'impact des parties prenantes sur l'entreprise régénérative	90
Cinq parties prenantes clés et les intérêts qu'elles mettent en jeu	92
CHAPITRE 3. GÉOMÉTRIE DE L'ENTREPRISE RÉGÉNÉRATIVE	103
Le framework systémique des parties prenantes	104
La logique de la pentade	106
Intégrer les initiatives des parties prenantes	111
CHAPITRE 4. APPORTEZ DE LA VALEUR, OUBLIEZ LA VALEUR AJOUTÉE !	117
Ne confondez pas valeur ajoutée et apporter de la valeur	119
Renforcer la considération pour autrui par des processus apporteurs de valeur	120
Les cinq impératifs des parties prenantes	122

CHAPITRE 5. LA PENTADE DE L'ENTREPRISE RÉGÉNÉRATIVE EN ACTION	161
Révolutionner son modèle d'affaires : Red Hat	162
Du produit standard au produit irremplaçable : Kingsford	165
Changer la culture, changer le jeu	172
En connexion profonde avec le client : Herban Feast	193
Une entreprise à mission qui relève les défis du futur : Seventh Generation	201
Changer le monde en transformant une entreprise : Colgate Afrique du Sud	210

PARTIE 2 : LA MARCHÉ VERS LA RÉUSSITE : DE LA CARTE AU TERRITOIRE

CHAPITRE 6. AMENER L'ENTREPRISE À RAYONNER COMME UNE ÉTOILE	223
Moderniser une entreprise existante	224
Inverser les phases pour une start-up régénérative	244
CHAPITRE 7. LA PRISE DE DÉCISION NON HIÉRARCHIQUE	249
Le management vertical n'est pas régénératif	249
Instaurer la prise de décision autodirigée	252
Les quatre capacités de la prise de décision autodirigée	253

PARTIE 3 : RECONSIDÉRER LE CHANGEMENT

CHAPITRE 8. QUAND LA RESPONSABILITÉ S'EXERCE À CONTRESENS	277
Accélérer dans la mauvaise direction	279
Une vision à 360° de l'entreprise	282
Fabriquer quelque chose pour quelqu'un	284
De la rotation arrière à la rotation avant	286
CHAPITRE 9. NOUS SOMMES NOS PIRES ENNEMIS	291
Comment fonctionne le cerveau	292
Utiliser ses trois cerveaux pour décider	293
Une triade d'états mentaux	295
Le familier est l'ennemi de la créativité	298
Les <i>incentives</i> rétrécissent l'esprit	302
Les cadres de référence trop étroits font tourner la pentade à l'envers	303
Diriger en s'appuyant sur un état intentionnel	304
Développement de soi et capacité de raisonnement critique	305

CHAPITRE 10. QUELQUES EXPÉRIENCES ÉDIFIANTES	309
Six dangers communs	310
Mieux vaut prévenir que guérir	329

PARTIE 4 : MISE EN PERSPECTIVE DE L'ENTREPRISE RÉGÉNÉRATIVE

CHAPITRE 11. UNE VISION RÉGÉNÉRATIVE DU CAPITAL	335
Le retour sur investissement des parties prenantes	336
CHAPITRE 12. ÉVALUER L'ENTREPRISE RÉGÉNÉRATIVE	357
Les indicateurs systémiques	358
Épilogue pour l'entreprise	379
Épilogue pour la démocratie	385
Remerciements	393
À propos de l'auteure	397
Postface	399
Index	403

AVANT-PROPOS À L'ÉDITION FRANÇAISE

La publication en français de *L'Entreprise régénérative* établit un lien entre le temporel et l'éternel. Le temporel, car elle propose un cadre concret pour une transformation radicale des pratiques de l'entreprise face à des défis planétaires sans précédent. L'éternel, car elle paraît quelques mois après la dernière étape du processus de transition de Carol, entamé bien avant sa mort physique en novembre 2024, et au cours duquel elle avait envisagé cette traduction comme un instrument clé au service du *Travail* dont elle fut, pendant cinq décennies, une figure nourricière et une force d'évolution unique.

Ce *Travail*, avec un grand T, qui puise ses sources dans des écoles de pensée anciennes et des traditions indigènes vivantes, repose sur une idée centrale : utiliser notre vécu et nos activités quotidiennes comme des instruments au service de l'évolution de toutes les formes de vie. Cette compréhension de la nature éternelle du *Travail* a influencé le choix de Carol de s'engager auprès des entreprises, qu'elle considérait comme des points d'acupuncture au potentiel incomparable pour contribuer à la santé et à la pérennité de la vie sur Terre.

Initialement publié en 2010, ce livre distillait plusieurs décennies d'expérience auprès de pionniers de l'entreprise régénérative et mettait en garde le monde des affaires contre ses pratiques fragmentées face à des enjeux environnementaux et sociaux déjà pressants. Cependant, le choix de l'éditeur américain de remplacer *régénération* par *responsabilité* en a certainement atténué l'effet disruptif. Quinze ans plus tard, bien que le terme soit désormais largement répandu, cette nouvelle édition nous rappelle que l'essence de la pratique régénérative n'est pas de faire plus et mieux, mais de transformer en profondeur nos représentations du monde et de dépasser notre conditionnement à le voir de façon morcelée, comme une liste de problèmes à résoudre ou une scène sur laquelle projeter nos idéaux bienveillants.

L'*Entreprise régénérative* incarne un nouveau paradigme fondé sur les principes des systèmes vivants, que Carol nous invite à venir habiter et à faire évoluer. Elle propose aux acteurs du changement un guide pratique pour s'orienter par eux-mêmes sur un chemin évolutif porteur de transformations systémiques majeures dans le contexte concret de leurs activités de création de valeur.

Il serait erroné de considérer cette œuvre comme un énième manuel de gestion américain ou comme un recueil de recettes à appliquer dans un contexte francophone. L'un des principes clé de la pensée régénérative est précisément de ne jamais accepter ni rejeter une idée sans l'avoir testée dans sa propre expérience directe.

Au cours du processus de traduction, il est clairement apparu que Carol croyait profondément en la capacité de la France et du monde francophone à devenir ce laboratoire d'expérimentation capable d'inspirer l'évolution de la culture mondiale des affaires. La France, à ses yeux, avait démontré une aptitude unique pour l'extrême différenciation et l'expression des singularités, tout en maintenant un caractère universel dans sa contribution au monde. C'est pourquoi cette nouvelle édition, à la croisée des mondes, à la fois hors du temps et peut-être encore à temps, offre une opportunité rare dans un contexte d'effondrement écologique et d'érosion démocratique : celle d'une seconde chance.

C'est donc à nous, lecteurs francophones et acteurs du changement au sein de nos entreprises, qu'il revient de devenir ce trait d'union entre le temporel et l'éternel, de nous accompagner dans le *Travail*, en exprimant pleinement nos singularités au service des systèmes vivants que nous chérissons, et de dédier les mérites de notre travail, de notre développement et de notre engagement citoyen à l'évolution de toutes les formes de vie sur Terre.

Johan Clémançon

Janvier 2025

Johan Clémançon est le fondateur de Regenerescence.net, ressource de la communauté de business régénératif fondée par Carol Sanford et membre de la Lignée de l'École. Il participe aussi à la gouvernance de la Butterfly Foundation.

INTRODUCTION : L'ENTREPRISE RÉGÉNÉRATIVE

Aucun problème ne peut être résolu sans changer le niveau de conscience qui l'a engendré.

Albert Einstein

Dans la pratique conventionnelle du monde des affaires, ni la responsabilité ni la régénération n'entretiennent de lien inhérent ou fondamental avec l'entreprise, il faudrait donc les ajouter. Cet ajout se fait généralement sous la forme d'un département ou d'un programme confié par l'équipe dirigeante à une personne ou à un groupe. Le terme même de « responsabilité (sociale et environnementale) de l'entreprise » place l'accent au mauvais endroit, j'ai passé ma carrière à tenter de rectifier cette erreur.

Nouveau problème, vision ancienne

Lorsque j'ai commencé à travailler avec des entreprises et d'autres types d'organisations, j'ai systématiquement et intentionnellement violé la majorité des pratiques sacrosaintes du monde des affaires. J'ai même remis en cause une partie des conceptions classiques de l'éthique des affaires. Tout au long d'une carrière menée dans un esprit de contestation, j'ai nagé à contre-courant et j'ai cherché en permanence à identifier la véritable origine de la pensée et de la pratique managériales. J'ai encouragé les entreprises à se rendre indépendantes des études de marché, de l'analyse du contexte et de l'analyse des tendances stratégiques. J'ai exhorté les dirigeants à renoncer aux incitations financières, aux programmes

de rétribution et de reconnaissance des mérites à tous les niveaux. J'ai lutté contre les évaluations de performance et, plus tard, contre les feedbacks à 360°. J'ai suggéré que les listes de compétences au leadership réduisaient la qualité du leadership. Je me suis opposée à ce que l'on fixe des objectifs en matière d'environnement et à la création de postes censés promouvoir l'éthique dans ce domaine, en expliquant que cela contribuerait en réalité à une limitation des politiques positives et des améliorations. En bref, j'ai consacré une énergie considérable à m'opposer à ce que l'on nomme « les bonnes pratiques ».

Il ne s'agit ni d'une confession sur mes égarements de jeunesse, ni d'un ralliement au courant dominant sur la manière de diriger une entreprise et d'améliorer les conditions sociales sur la planète. De fait, les entreprises qui ont fait preuve de courage et d'une vision en adoptant les propositions décrites ici se sont révélées tout à fait viables, voire irremplaçables sur leurs marchés, et ont connu une croissance rapide sur plusieurs décennies. Les relations avec leurs salariés et leurs fournisseurs sont devenues plus agiles et plus innovantes, tandis que leurs coûts de fonctionnement ont baissé. Sans même disposer de personnel ou de programme dédié à la durabilité et à la responsabilité sociale, elles ont développé de plus en plus dans leur pratique et leurs opérations un militantisme social et un leadership écologique. Il aura fallu plus de deux décennies pour que la recherche se mette au diapason de ce nouveau mode d'action dans le monde des affaires. Lorsque ces idées s'intègrent dans la manière de penser de l'entreprise elle-même, il en résulte une *entreprise régénérative*.

Ce processus ne se résume pas à un ensemble de métriques à suivre ou de comportements à modifier. La responsabilité y revêt une importance centrale pour la raison d'être et la prospérité d'une entreprise ; elle doit être omniprésente dans ses pratiques. Par conséquent, la question de savoir comment devenir une entreprise régénérative est pertinente pour toutes les organisations – y compris les organismes sans but lucratif, les gouvernements et les établissements scolaires – qui ne se considèrent généralement pas comme des entreprises au sens propre – et demeure valable aussi pour tous les grands groupes ou

« corporations » dans la terminologie anglo-saxonne qui ne se sentent pas concernés par la régénération.

Le terme « corporation » vient du mot latin *corpus*, ou « corps de l'ensemble », et se rapporte à une entité intégrée reconnue par la loi comme un être indépendant, doté pleinement d'un statut au sein de la société. Autrement dit, une corporation (un grand groupe) est une personne morale, dont la mission est de fournir à la communauté des bienfaits que les individus ne seraient pas d'emblée en mesure de créer par eux-mêmes. Une entreprise, c'est aussi un *corpus* qui peut ou non faire partie d'une corporation ou d'un grand groupe au sens légal. La communauté locale où siège l'entreprise espère raisonnablement qu'en contrepartie de son existence, le grand groupe ou l'entreprise se conformera à la loi, à l'éthique et aux attentes en matière de participation mutuelle et qu'il ou elle fonctionnera à tous égards comme un membre qui contribue à part entière à la société.

Selon un phénomène moins fréquemment observé, les grands groupes ou « corporations » sont aussi vivants en ce sens qu'ils affichent des caractéristiques typiques d'un système vivant. Les systèmes vivants n'ont pas seulement la capacité à s'adapter et à être résilients, mais aussi celle d'évoluer. Ils deviennent à la fois plus complexes et indéplaçables avec le temps. Les systèmes biologiques et écologiques non seulement s'adaptent à leur environnement mais ils le transforment. Ils génèrent des contextes qui donnent naissance à des réseaux de relations de plus en plus sophistiqués. Ce qui ouvre de larges opportunités d'expression et de développement de leur potentiel intrinsèque.

Les grands groupes et les entités qui les constituent fonctionnent plus ou moins sur le même modèle. Pour survivre et prospérer, ils trouvent les moyens de rester connectés à leurs origines, tout en cultivant le changement et en s'adaptant aux bouleversements du monde qui les entoure. Leur viabilité à long terme est largement dépendante de leur capacité à créer un réseau de relations avec les consommateurs et d'autres entreprises ou secteurs d'activité qui œuvrent pour la bonne santé de l'ensemble. À long terme, tout ce qui est vivant doit contribuer à un monde de vie en expansion. L'alternative est un monde où la vie diminue régulièrement pour se réduire à néant.

Par définition, toute entreprise ou entité exerce une responsabilité qui s'étend au-delà d'elle-même. Elle s'inscrit dans un ensemble plus large – littéralement, mais aussi dans le cadre légal et opérationnel des affaires – et est responsable envers cet ensemble auquel elle appartient. La manière dont elle mène son existence influence chaque aspect de l'ensemble et, en tant que système vivant, elle est gouvernée par les lois naturelles qui guident toutes les entités vivantes. La régénération est une caractéristique et un bienfait de la vie elle-même.

Ces observations s'appliquent également à d'autres types d'organisations, y compris aux organismes à but non lucratif et aux gouvernements, où le client est l'électeur et l'investisseur le donateur ou le contribuable. Bien que ce livre traite spécifiquement de l'entreprise régénérative, ces principes valent pour toute organisation qui souhaite évoluer de manière responsable.

L'entreprise régénérative est elle-même un partenaire « cocréatif » dès lors qu'elle privilégie la vitalité et la santé de toutes les communautés auxquelles elle appartient. Elle développe en toute conscience sa capacité à jouer le rôle de partenaire. Elle se considère elle-même comme responsable, dans le but de contribuer plus intelligemment à la prospérité et au dynamisme de tous les organismes qu'elle touche. Rien de ce qui est vivant n'est neutre. Tous les êtres vivants contribuent en apportant ou en recevant de la valeur. Ceux qui perdurent sont ceux qui font les deux, dans ce monde qui évolue en permanence.

Le véritable défi tient au fait que la plupart des entreprises se considèrent à tort comme des systèmes clos, coupés de leur environnement – plus proches de machines que de véritables organismes. La majorité des entreprises n'ont pas conscience de la nature des relations qui leur permettent d'exister, et restent aveugles à leurs responsabilités. Pis encore, elles ne voient pas les opportunités qui s'offrent à elles.

L'entreprise régénérative intègre l'intuition de l'interdépendance dans toutes ses décisions, actions et évaluations. Cela lui permet d'assumer sa responsabilité de façon holistique, y compris à l'égard de la communauté mondiale et de la planète. Lorsqu'ils réfléchissent à la responsabilité de l'entreprise, la majorité des gens regardent son

comportement et son impact sur les parties prenantes. L'entreprise régénérative considère les parties prenantes comme des partenaires à part entière et des acteurs dignes de contribuer à l'évolution vers des communautés plus saines et des échanges plus fructueux.

J'ai collaboré avec des entreprises aux États-Unis et dans d'autres pays pendant trente-cinq ans, afin de les aider à se régénérer, à tous les échelons et à tous les niveaux, du conseil d'administration à l'atelier d'usine, en passant par la transformation culturelle, le développement du leadership, la planification de la stratégie et la conception de systèmes ; pas une seule fois je n'ai été sollicitée pour travailler sur « la responsabilité de l'entreprise ». Cependant la conscience de faire partie de communautés et d'écosystèmes a entièrement guidé mon action. Tant que toutes les entreprises ne penseront pas ainsi, la responsabilité et la régénération resteront des préoccupations de second rang dans le monde des affaires, au lieu de constituer un mode de fonctionnement naturel et nécessaire.

Un être humain doit aussi apprendre à se poser pour lui-même cette question de la responsabilité à laquelle l'entreprise est confrontée. Dans le cas des individus, cela passe par la socialisation. Dès l'âge le plus tendre, ils intériorisent les principes édictés par la famille, les institutions éducatives et la société ; ils savent le plus souvent où résident leurs responsabilités personnelles. Ils comprennent ainsi qu'ils doivent apporter leur contribution à la famille et à la société ; qu'il est irresponsable de leur part de favoriser quelques rares personnes tout en négligeant le plus grand nombre ; et ils savent qu'ils sont responsables de leurs propres actions indépendamment de la manière dont les autres se comportent. Il s'agit là de principes éthiques de base qui ne souffrent aucune controverse.

Les adultes savent que leur responsabilité s'applique dans de multiples domaines. La famille, les amis, le travail, les engagements civiques et les choix financiers représentent autant de défis que d'opportunités en termes d'exercice de sa propre responsabilité, et ils se fondent sur des principes qui les guident dans chaque cas. Il est absurde de se prétendre responsable en privé tout en se montrant irresponsable dans son travail ; dans la mesure où les

valeurs affichées dans les différents domaines sont conflictuelles, l'individu se sent écartelé, en contradiction avec lui-même, et la société tout entière en souffre. L'un des problèmes les plus pressants de l'époque actuelle est de réaligner les différentes formes de responsabilité, personnelle, sociale et professionnelle et de renouer avec l'harmonie.

Faire évoluer un grand groupe vers l'entreprise régénérative en développant la responsabilité dans chacune de ses entités

Les entités qui constituent un grand groupe se trouvent dans la situation la plus favorable pour faire évoluer les pratiques générales. Un groupe est souvent formé d'une série d'entités, ayant chacune son marché cible, ses départements fonctionnels et sa propre culture. Même lorsqu'il dispose d'un leadership et d'une infrastructure centralisés, le groupe reste tributaire des efforts individuels de chaque entité pour atteindre ses objectifs. Le développement des produits, l'amélioration de la logistique, la planification financière et le suivi sont généralement assurés au niveau de chaque entité. Dans les grands groupes où prévaut la notion de responsabilité systémique, si les principes sont définis par la direction ou le conseil d'administration, leur mise en œuvre est du ressort des entités individuellement. La responsabilité est une compétence pratique, non un idéal utopique prôné par d'autres. Le courage de la concrétiser chaque jour en actions relève nécessairement des entités. La responsabilité ne présente pas toujours le même visage et chaque entité suit son rythme et génère ses propres résultats. Nombre d'initiatives couronnées de succès sont d'abord nées dans des unités, des départements ou des services avant d'être étendues.

Les initiatives sur la responsabilité promulguées à l'échelle du groupe sont souvent plus lentes à mettre en place et moins efficaces que les transformations nées au niveau de l'entité. Il existe toujours un risque de dilution des efforts, dans la mesure où ces initiatives sont

génériques, conçues pour être universelles dans leur application et donc déconnectées de la gestion au jour le jour d'une entité. Le fait de travailler à partir de l'entité permet d'éviter l'éparpillement en générant des réponses adaptées aux problèmes qui se posent concrètement.

Les trois bifurcations possibles sur la voie de l'entreprise régénérative

Les différentes options, s'agissant de traiter la question de la régénération, se situent à trois niveaux d'approche distincts, chacun offrant un potentiel croissant en termes d'impact systémique.

Le projet à caractère régénératif

À ce niveau, l'entité confie à un groupe désigné et à un responsable la tâche d'élaborer des projets définissant des normes, la planification et l'évaluation de différents aspects de l'entreprise (par exemple l'utilisation des ressources, la gestion des déchets, les relations avec les associations caritatives et la communauté et autres domaines importants). En général, l'action à ce niveau est basée sur des règles générales, un suivi et des ajustements, de manière à répondre aux normes ou aux objectifs. Actuellement, les militants pour la responsabilité de l'entreprise et pour la régénération plaident activement pour cette première approche de la réflexion.

Le programme à caractère régénératif

À ce niveau, les entreprises deviennent plus proactives et recherchent un équilibre global. Elles se lancent par exemple dans le développement de produits durables, conscientes d'entretenir une relation de réciprocité avec l'environnement. Elles n'ignorent pas le proverbe « Qui sème le vent récolte la tempête » et multiplient les initiatives de rééquilibrage visant à neutraliser les effets délétères de leurs actions sur l'environnement et la société. Elles reconnaissent qu'il est contreproductif de se montrer responsable dans un domaine ou une activité et irresponsable dans d'autres. Les plus

progressistes interviennent à chaque étape de la chaîne logistique, de l'approvisionnement, de la fabrication et jusqu'au recyclage de leurs produits. Elles innovent et s'inspirent des bonnes pratiques.

L'entreprise régénérative

Quand une entreprise comprend que ses actions peuvent réellement améliorer et développer des systèmes performants, elle atteint le troisième et dernier niveau de la responsabilité qui participe de tous ses modes d'action et de réflexion. L'ambition n'est plus seulement de provoquer des effets neutres ou bénins sur les facteurs sociaux ou environnementaux, elle va bien au-delà. Les salariés de l'entreprise régénérative opèrent simultanément à différents niveaux de travail : la régénération est d'abord intégrée dans la pensée stratégique et dans les business modèles, puis elle est peu à peu intériorisée dans l'ensemble des activités et des décisions opérationnelles. Dans le même temps, chaque personne appartenant à l'entreprise ou qui lui est associée s'efforce de faire évoluer toutes les parties prenantes vers un niveau de responsabilité supérieur. Dans la mesure où tous les systèmes de la planète évoluent, y compris les systèmes humains, les actions des individus et des institutions comptent. L'entreprise régénérative le comprend et accepte en conscience le rôle de partenaire dans la coévolution des communautés et des systèmes vivants.

L'entreprise gère les opérations aux niveaux du projet et du programme, mais, au troisième niveau, elle lance des initiatives et les pilote. L'entreprise régénérative s'interroge en permanence : « Comment nos actions peuvent-elles avoir un impact positif sur la société dans laquelle nous vivons et sur notre planète, tout en générant un marché important ? » Elle fixe le cap en fonction des évolutions qu'elle appelle de ses vœux et adopte un mode de fonctionnement transversal pour atteindre la bonne destination. Des groupes ou des équipes sont chargés de définir et de poursuivre certains objectifs, ils déterminent la direction à suivre et les opérations ; mais aucune initiative ne doit perdre le lien avec les indicateurs de performance externes concernant l'amélioration de la société et de la planète, le service aux clients et aux consommateurs, l'efficacité financière.

Dans les entreprises qui opèrent au troisième niveau, la problématique de la responsabilité évolue d'une préoccupation subsidiaire à un statut de principe directeur, comblant ainsi les carences de programmes de formation sur le sujet, qui se sont révélés le plus souvent découplés de la nature même de l'entreprise. Du fait de ce décalage, les entreprises devaient constamment justifier leurs résultats. Et leurs objectifs s'avéraient trop isolés et trop étroits pour être moteurs de l'innovation, cette responsabilité devenant à la fois trop coûteuse et relativement improductive.

À l'inverse, l'entreprise régénérative embrasse son rôle de coacteur de l'évolution des systèmes humains et naturels et innove en profondeur au service de ses clients. Parce qu'elle se concentre sur les facteurs porteurs de sens, de valeur et de bien-être pour les individus et la société, une entreprise régénérative ne rencontre jamais de difficultés à relier responsabilité et rentabilité. La responsabilité devient la source du rendement financier et permet au groupe de fonctionner de manière unifiée et selon sa singularité, sans distraction ni justification. Pour reprendre la remarque d'Amory Lovin sur la durabilité : « L'essence d'une stratégie fondée sur la responsabilité est de devenir un problème pour la concurrence – et non pour votre entreprise puisque vous l'avez déjà intégrée dans votre activité¹. »

Bien qu'un nombre croissant de dirigeants aspirent à travailler au niveau le plus haut, l'entreprise régénérative demeure un défi et constitue un vaste champ d'action pour celles qui souhaitent se distinguer. Ce livre a pour but de décrire comment l'entreprise régénérative se crée, perdure et évolue. J'espère qu'il contribuera à renouveler la passion qui insuffle à certains d'entre nous l'audace de tenter l'aventure de l'entreprise.

1. Paul Hawken, Amory Lovins et L. Hunter Lovins, *Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution*, New York, Little Brown, 1999, p. 129.

Un framework pour l'entreprise régénérative

Il y a quelques années, j'ai élaboré un framework exposant ce que signifie pour une entreprise « fonctionner en mode systémique ». Il identifie cinq perspectives à travers lesquelles les entreprises envisagent leurs activités, les parties prenantes clés qui les composent et leur intégration en un système commun. Même si nombre d'entreprises considèrent que les parties prenantes sont isolées les unes des autres, ce framework offre une base pour les percevoir au contraire dans une logique d'interdépendance.

Constitué de cinq points interconnectés, il forme une *pentade*, terme emprunté au grec ancien qui désigne une figure géométrique multidimensionnelle comportant cinq aspects dynamiques et interactifs qui évoluent ensemble et n'ont de sens que par les relations qu'ils entretiennent les uns avec les autres. J'utilise cet instrument pour exprimer et ordonner ma réflexion sur les multiples relations que les entreprises doivent gérer dans leurs opérations, à tous les niveaux. Il suggère donc un quintuple plutôt qu'un triple objectif de résultat (voir la figure i.1).

Dans le schéma de la pentade, le *client* ou le consommateur occupe la première place parmi les parties prenantes ; il est fondamental. Puis vient le *cocréateur* : toutes les personnes et les organisations qui contribuent à la création d'un produit ou service, des fournisseurs de matière première aux salariés et aux intervenants extérieurs. La troisième partie prenante est la *Terre*, la source et l'infrastructure d'origine qui rend les activités humaines possibles. Les *communautés*, au quatrième rang, représentent tous les territoires habités par des êtres avec lesquels l'entreprise conclut un partenariat pour disposer de ressources matérielles et humaines, fabriquer des biens, vendre ses produits ou services et recycler ou stocker ses déchets. La cinquième partie prenante est l'*investisseur*, sans lequel les rêves de l'entreprise seraient difficiles ou impossibles à réaliser. L'entreprise régénérative est conçue pour répondre par son activité, chaque jour et simultanément, aux besoins de toutes ces parties prenantes.

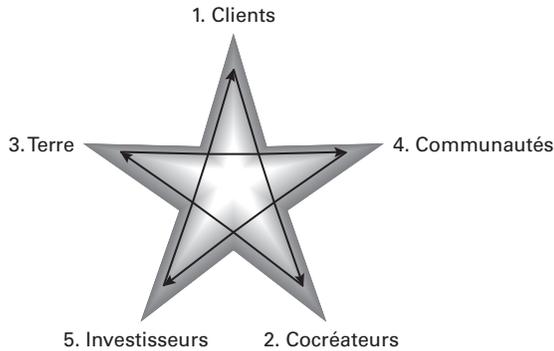


FIGURE I.1. LA PENTADE DES PARTIES PRENANTES

La pentade peut ainsi être utilisée pour mettre en exergue cinq caractéristiques cruciales de l'entreprise régénérative. Les deux premières ont trait aux parties prenantes.

La création d'une telle entreprise repose sur :

1. La compréhension profonde de l'intérêt qui pousse chaque partie prenante à vouloir améliorer la vie du consommateur final.
2. Une définition élargie du capital qui prend en compte l'investissement effectué par chaque partie prenante – ce que chacune d'elles mise initialement. L'argent n'est pas le seul facteur, une composante affective entre également en jeu.

Les trois autres caractéristiques sont liées à l'entreprise elle-même.

Une entreprise régénérative doit adopter :

3. Une approche plus créative du produit ou du service censé offrir à chaque partie prenante l'expérience qu'elle en attend, en gardant présent à l'esprit que le produit ne constitue pas l'expérience elle-même mais qu'il est la source de l'expérience.
4. Une manière de mener son activité qui répond de façon optimale aux besoins des parties prenantes.
5. La capacité à développer ces caractéristiques à l'intérieur de chacune des cinq catégories de parties prenantes et d'intégrer les cinq catégories en un système vivant unique.

La pentade permet à l'entreprise de mettre le capital des parties prenantes en lien avec l'expérience qu'elles espèrent, de relier le développement des produits et la conception opérationnelle à la satisfaction des multiples intérêts en jeu dans toute l'entreprise. Elle a permis à des entreprises de réussir dans cette mission sans jamais perdre de vue l'ensemble.

De la responsabilité subsidiaire à la responsabilité assumée

À la fin de l'année 2009, la MIT Sloan School of Management et le Boston Consulting Group ont mené une étude et une série d'entretiens qui ont unanimement souligné l'effet potentiel et l'importance de la durabilité et de la responsabilité dans toutes les entreprises¹. Cette recherche a confirmé un regain d'intérêt pour la responsabilité parmi celles qui jusqu'alors considéraient cette question comme un sujet annexe, mais a cependant signalé un écart entre l'intention et l'action dans la plupart des cas. Plus de 60 % des personnes interrogées ont déclaré que leur entreprise commençait à prendre conscience de la question du développement durable.

Pourtant ces entreprises dans leur majorité, n'ont pas établi de stratégie conciliant une approche ambitieuse du problème et la nécessité de maintenir leur niveau de performance et leurs résultats. Leurs actions étaient souvent d'ordre défensif et tactique (par exemple, fondées sur le projet et le programme) et consistaient en initiatives axées sur les produits, les installations, les salariés ou la communauté au sens large. Quand bien même ces efforts pouvaient sembler impressionnants à certains égards, ils constituaient seulement des changements progressifs et ont abouti à un développement durable qui cumule « le pire des deux mondes » ; il ne crée pas de réelle différence et ne constitue pas fondamentalement une stratégie d'entreprise digne de

1. Maurice Berns, Andrew Townend, Zayna Khayat *et al.*, « The Business of Sustainability: Findings and Insights at the First Annual of Business Sustainability Survey and the Global Thought Leaders' Research Project », *MIT Sloan Management Review Special Report*, 2009, <http://sloanreview.mit.edu/special-report/the-business-of-sustainability>.

ce nom. Les dirigeants devaient à l'évidence adopter une approche plus systémique.

L'étude de la MIT Sloan School of Management révélait que le développement durable devrait avec le temps prendre une place croissante dans la stratégie et le management des entreprises et que l'inertie augmentait les risques patents. Mais personne ne savait exactement comment parvenir à une stratégie intégrée. L'étude se terminait par des interviews de dirigeants concluant que pour réussir l'intégration, les entreprises devraient développer : 1) de nouvelles compétences et des caractéristiques incluant notamment la capacité à opérer sur une base systémique et à collaborer sans tenir compte des limites internes et externes ; 2) une culture qui promeut la pensée à long terme ; 3) des compétences en évaluation de la performance, reconception de process, efficacité financière et reporting ; et 4) un savoir-faire en matière de collaboration et de communication avec les parties prenantes externes.

À propos de ce livre

Ce livre propose une approche qui dépasse la responsabilité de l'entreprise, telle qu'elle est généralement perçue et pratiquée. Il est conçu pour aider les entreprises et les organisations à développer un processus structuré en vue d'accéder à une régénération systémique. Il défend le développement de capacités et d'actions fondées sur la pensée systémique et fournit un cadre qui aidera le lecteur à introduire cette approche intégrée dans sa propre organisation. Utilisé avec rigueur, il permet de comprendre les effets et les approches systémiques, non seulement dans un objectif de durabilité mais aussi d'amélioration de l'activité.

L'approche systémique décrite ici devrait aider les dirigeants ou les managers soucieux d'intégrer ce type de responsabilité dans leurs prérogatives entrepreneuriales. Ce fonctionnement peut s'appliquer à tout type et à toute taille d'entreprise – des sociétés figurant au palmarès Fortune 100 aux petites structures d'entrepreneuriat privé. Il a été utilisé avec succès dans le secteur des produits de consommation,

la fabrication, l'industrie chimique et la haute technologie aux États-Unis et dans le monde entier.

Ce livre comporte quatre parties. La première partie dresse le portrait d'une entreprise dont l'activité est dictée par le sens de sa responsabilité. Elle illustre ce que signifie être holistique, rigoureux et systématique dans les relations avec les parties prenantes clés, au sein d'une structure stable ou en train de changer d'échelle. Le framework de la pentade est exploré ici à travers différents récits d'entreprises qui l'ont utilisé pour créer des résultats décisifs.

La deuxième partie indique le chemin à emprunter pour devenir une entreprise régénérative. Elle montre tout l'intérêt d'un framework systémique pour décrire une organisation capable de voir et d'agir dans un esprit d'ensemble. Elle aide les lecteurs à comprendre comment créer des plans d'action efficaces et appliquer l'approche régénérative à la stratégie, au développement des produits, aux ventes, aux opérations, à la logistique, à la distribution et à la gestion des ressources humaines.

La troisième partie alerte sur les dangers qui menacent les secteurs de l'entreprise dans lesquels la démarche systémique ne « s'imprime » pas. Plusieurs problèmes peuvent potentiellement survenir : écarts de performance, messages ou effets contradictoires, irresponsabilité involontaire. Si le « greenwashing » est un procédé délibéré qui vise à tromper l'opinion sur le niveau de responsabilité réellement exercé, il arrive parfois qu'une entreprise honnête s'en rende coupable sans le vouloir, par simple ignorance.

La quatrième partie fournit des outils pour mesurer, au prisme de la régénération, le rendement et l'efficacité des parties prenantes. Comment peut-on élaborer des indicateurs de performance pertinents qui rendent clairement compte des bénéfices systémiques pour chaque partie prenante ? C'est l'un des défis majeurs d'une structure qui souhaite devenir véritablement régénérative. La plupart des entreprises estiment leur valeur en se fondant sur leurs propres critères au lieu de se placer du point de vue de leurs parties prenantes. La clé pour aider ces dernières à se considérer comme investies dans la réussite de l'entreprise est de mesurer la valeur selon leurs propres termes.

La quatrième partie offre également des pistes pour penser le futur. Elle analyse comment des dirigeants réussissent à faire évoluer leur structure vers un modèle de grande entreprise régénérative. Elle fait le point sur les innovations juridiques et financières et les modèles alternatifs appelés à jouer un rôle dans la responsabilité de l'investisseur et la construction d'une communauté collaborative.

Une précision concernant les deux épilogues : mes premiers lecteurs suggèrent de lire les épilogues en premier, parce qu'ils présentent les impératifs sur lesquels se fonde l'entreprise régénérative. Pour la première fois vous lirez donc un livre qui vous invite à sauter directement aux dernières pages si vous le souhaitez !

Histoires issues de trois continents

*En affaires, l'audace est le premier, le deuxième
et le troisième facteur.*

H. G. Bohn

Au cours de ma carrière, j'ai eu la chance de collaborer avec plusieurs dirigeants hors du commun et de les aider à découvrir et à emprunter diverses voies pour développer des organisations régénératives. Chacun des récits qui vont suivre met en scène des personnalités remarquables et montre qu'une organisation, lorsqu'elle assume la responsabilité de la santé et de l'évolution de l'ensemble élargi auquel elle appartient, accroît de fait l'équité entre les parties prenantes. Ces histoires racontent chacune l'impact positif d'une conduite responsable sur les cinq parties prenantes respectives : les clients, les cocréateurs (salariés, contractuels, fournisseurs, autres), les communautés locales, la planète Terre et les investisseurs. Dans les prochains chapitres, ces histoires seront complétées et développées plus en détail, de manière à montrer comment une entreprise régénérative procède pour intégrer toutes ses parties prenantes.

Chaque récit porte sur une entité indépendante, même si dans l'un des cas, il s'agit en fin de compte d'un groupe figurant au palmarès Fortune 500, puisque le dirigeant de l'entité d'origine est devenu PDG, puis président du conseil d'administration. Certaines des

organisations sont importantes en termes de taille, d'autres ont une envergure modeste ; certaines sont cotées en Bourse, d'autres appartiennent à des propriétaires privés ; certaines sont implantées à l'échelon local, d'autres ont un rayon d'action international.

Herban Feast : prendre soin des clients

BJ Duft, le fondateur du traiteur Herban Feast, est célèbre auprès de ses clients et de sa communauté pour son éthique environnementale, son engagement vis-à-vis des agriculteurs et des entrepreneurs locaux et pour son équipe dévouée et créative. L'entreprise a reçu une distinction pour son action écologique et se distingue dans une ville jouissant d'une bonne réputation dans l'économie verte. Mais cela n'a pas été si simple.

BJ était un jeune entrepreneur lorsqu'il a lancé Herban Feast, sans maîtriser totalement les règles de la gestion d'entreprise. Il venait du secteur hôtelier où ses lectures et la formation qu'il avait reçue mettaient surtout en avant la nécessité de limiter les coûts et de réduire le gaspillage. Au cours des premières années, BJ et ses chefs de cuisine ont surtout géré dans un souci d'économie et d'efficacité. Ils étaient convaincus qu'une fois cet aspect vital définitivement réglé, ils pourraient donner libre cours à leur créativité pour tenter de se singulariser.

BJ est sociable, convaincant et extraverti – l'hôte parfait qui ne peut que réussir dans la restauration et les services de traiteur. Il s'intéresse aux gens, à leurs qualités, à leur histoire. Il ponctue sa conversation d'anecdotes personnelles et se montre sincère dans ses relations avec les autres. Mais ces traits de caractère qui font tout son charme jouaient contre lui ; il fallait qu'il consacre son temps et son énergie à être efficace et à résoudre des questions pratiques. L'obligation de surveiller les coûts le privait de la possibilité d'exprimer sa créativité et sa sociabilité. Elle limitait sa capacité à réussir.

De manière générale, cette profession est dominée par deux types d'acteurs. D'un côté, on trouve les grands noms du secteur, en particulier les établissements hôteliers qui proposent des offres tout

compris incluant l'hébergement, les espaces de réunion, les repas et autres prestations. À l'opposé, officient des particuliers ou des chefs qui louent une cuisine et trouvent du travail grâce au bouche-à-oreille. Entre les deux se situent des spécialistes tels qu'Herban Feast qui opèrent dans la moyenne.

Ce secteur est très compétitif et les prestataires peuvent finir par se concurrencer les uns les autres en cherchant à maintenir les tarifs au plus bas. Même dans le marché relativement haut de gamme du mariage, le traiteur reste considéré comme un poste secondaire, fréquemment assuré par le *wedding-planner* ou le lieu qui accueille l'événement. La tradition prédomine encore : les éléments qui décident de la qualité d'un mariage sont la robe de la mariée, la décoration de table, le lieu et la soirée. Le traiteur ne représente qu'une ligne budgétaire annexe à gérer.

Dans un tel contexte, Herban Feast rencontrait un succès plutôt modeste : c'était un traiteur honnête, solide, en concurrence pour les tarifs et la qualité du service avec des centaines d'autres prestataires de la région de Seattle. Les clients de BJ étaient séduits par sa cordialité, mais outre cette qualité, il n'offrait rien de particulièrement distinctif par rapport aux autres.

À mesure que son entreprise se développait, BJ était de plus en plus perplexe. À l'instar de ses alter ego dans la profession, il connaissait des problèmes de rotation de personnel et de discipline et rencontrait des difficultés pour recruter des salariés expérimentés capables de gérer des engagements de grande envergure. Il redoutait la croissance, parce qu'il n'était pas certain que son entreprise serait capable de l'accompagner, d'autant plus que les événements qu'on lui demandait d'organiser étaient de plus en plus importants et complexes.

BJ n'attirait pas l'attention des médias dans la mesure où rien ne le différençait de ses concurrents. Il ne savait pas comment se créer une image publique suffisamment désirable pour que les magazines ou les journaux se disputent l'honneur de raconter son histoire. Il comprit qu'une entreprise qui ne proposait rien de particulièrement original ne serait jamais invitée à organiser des événements faisant appel à la créativité.

Lors de l'une de nos premières conversations, BJ et moi avons tenté de définir l'essence de son entreprise. Nous avons découvert que sa motivation à créer Herban Feast reposait à l'origine sur l'idée d'authenticité s'agissant du produit (les aliments) mais aussi des relations avec les autres et le désir d'offrir au consommateur des expériences qui nourriraient à la fois son corps et sa vie. Il décida de ne plus consacrer son énergie à réduire les coûts et à maximiser son efficacité – une vision à vrai dire peu inspirante pour une entreprise – et de s'efforcer plutôt de créer des événements mémorables et dotés de sens. Chaque mariage, chaque convention, chaque soirée devait devenir une source de joie pour ses clients et pour son équipe tout entière.

BJ renoua avec l'idée que les clients donnaient à l'entreprise son sens et sa raison d'être. À mesure qu'il approfondissait ses relations avec eux, il découvrit que son entreprise devait en priorité se montrer créative, proposer une offre gastronomique et un service unique. Il comprit que ses clients, surtout ceux qui venaient pour des événements spéciaux tels qu'un mariage ou un séminaire, attendaient de lui des expériences inoubliables. Ils voulaient des histoires dont ils se souviendraient à jamais et qui reflétaient une image flatteuse d'eux-mêmes. En tant que prestataire, il devait concevoir, mettre en scène et donner à voir des épisodes célébrant la vie de ses clients.

Cette prise de conscience des relations entre l'entreprise et ses clients incita BJ à réfléchir sur ses rapports avec son équipe. Il avait lutté contre les difficultés de certains salariés à suivre ses instructions et contre leur incapacité apparente à penser par eux-mêmes. Aucun ne semblait aimer son travail, ce qui transparaissait dans leur manque d'enthousiasme et d'énergie. BJ ne pouvait pas voir que ces différents problèmes n'avaient en réalité qu'une seule cause. Il se fourvoyait dans son approche. En cessant de mettre l'accent sur les normes et le contrôle et en s'intéressant davantage à la vie de ses clients et de ses salariés, BJ a redonné vie à Herban Feast.

Nous avons ensemble engagé un débat stimulant avec son équipe au sujet de la vie des clients. Peu de temps après, une des salariées fit concrètement l'expérience de la transformation qui se produit

lorsque l'on envisage une situation du point de vue du client. Lors d'un mariage, elle s'était trouvée confrontée à des clients particulièrement exigeants ; les jeunes mariés réclamaient des en-cas et des boissons tandis qu'ils finissaient de se préparer avant la soirée. Ils ne comprenaient pas que les employés d'Herban Feast n'étaient pas à leur service. La jeune femme ne savait plus où donner de la tête pour répondre aux multiples demandes, alors même qu'elle était chargée de la mise en place du dîner qui devait avoir lieu dans la pièce voisine.

Elle était en train d'apporter un verre de jus de fruit (ce qui n'entrait pas dans ses attributions) dans le salon lorsqu'elle entendit une personne reprocher vertement aux demoiselles d'honneur leur manque de patience à l'égard de la mariée. Puis elle entendit une phrase qui changea tout. Une des demoiselles d'honneur a demandé aux autres : « Que ressentiriez-vous si quatre mois avant votre mariage vous perdiez votre mère, alors que vous avez passé un an à le préparer avec elle ? »

Ce moment l'a profondément marquée ; elle ne pouvait effectivement s'imaginer organiser son propre mariage et perdre sa mère en même temps. Comme elle l'a déclaré à ses collègues au cours de la séance de débriefing, « chacun a une vie dont les autres ignorent tout ». La mariée n'avait pas mentionné cet événement majeur lors de la préparation avec les organisateurs, mais l'incident a trouvé un écho chez la jeune salariée qui avait entendu les échanges entre les demoiselles d'honneur. Elle s'est révélée experte dans l'art de dépister les non-dits. « Travaillez en dressant l'oreille » conseillait-elle à ses collègues.

Les employés n'ont plus représenté pour BJ un risque permanent. Ils se sont peu à peu transformés en collaborateurs capables d'improviser. Ils ne servaient plus seulement des repas ; ils racontaient une histoire. Herban Feast est devenu le meilleur groupe d'improvisation théâtrale de la région. Lorsqu'ils préparaient un événement, les salariés s'informaient sur les clients, les invitaient à s'ouvrir à eux, à partager leurs rêves, leur histoire et leurs ambitions. Cette intimité a permis à l'équipe d'Herban Feast de créer de l'empathie et d'ajuster sa prestation

pour obtenir l'harmonie parfaite. Tout le monde – des commis de cuisine, au personnel de service, en passant par les voituriers – voulait créer une expérience totale, authentique et significative pour les participants à l'événement.

Herban Feast est devenu le traiteur le plus en vue et le plus recherché de la région. BJ figure régulièrement dans des articles de magazines et participe régulièrement à des interviews à la télévision ; l'excellence, l'authenticité et l'esprit d'innovation de son entreprise séduisent le public. Les événements et les mariages « écologiques » d'Herban Feast en font l'interlocuteur privilégié d'une clientèle de plus en plus nombreuse qui souhaite vivre selon ses valeurs sans pour autant renoncer à la qualité de la fête prévue. BJ lui-même a évolué dans son rôle. L'équipe partage sa vision et il reste « connecté » avec ses salariés dans leur travail.

Kingsford : créer ensemble

En 1985, j'ai commencé à travailler avec Will Lynn, président et directeur général de Kingsford, sur un grand projet de transformation de l'entreprise. Kingsford, une division de Clorox, produit du charbon de bois et des produits dérivés que les particuliers utilisent pour leurs barbecues.

Au début de notre collaboration, Kingsford était aux prises avec le problème enviable d'une croissance rapide, mais source de réels défis. L'entreprise avait outrepassé ses capacités manufacturières. Elle devait recruter de la main-d'œuvre et la former rapidement, ce qui engendrait de sérieux problèmes de sécurité. Concentrée sur la réponse à une demande en augmentation, elle était moins vigilante sur les normes et la qualité. Elle faisait de plus en plus appel à une expertise technique et managériale externe.

Kingsford représentait un tiers des salariés de Clorox, mais offrait à tous égards un rendement inférieur à celui des autres branches et du reste du groupe. Deux ans plus tard, la situation s'était inversée. Kingsford avait diminué de moitié sa main-d'œuvre tout en doublant ses revenus. Et, ce qui est encore plus remarquable, elle avait fermé la

moitié de ses usines sans dommages pour la vie de ses salariés ni de leurs communautés. Le groupe avait fait en sorte que chaque ouvrier licencié soit recasé à un poste équivalent ou supérieur.

Vue de l'extérieur, cette transformation semblait miraculeuse. Le siège social de Kingsford se trouvait à Oakland, en Californie, et son centre de production était installé à Louisville, dans le Kentucky. Mais la plupart des usines étaient réparties dans de petites communautés, sises dans des régions défavorisées telles que les Appalaches et dans le sud rural. Nombre d'ouvriers n'avaient pas suivi d'études secondaires, certains ne savaient pas même lire. Leur travail était épuisant et sale. Le management et les employés désignaient le process chimique de fabrication du charbon de bois par le terme de « magie noire ».

La maison-mère estimait que cette main-d'œuvre peu éduquée était totalement incapable de s'initier à la gestion d'une entreprise. Les dirigeants de Clorox considéraient l'entité Kingsford comme le parent pauvre dont on a un peu honte, qui rend des services mais que l'on n'invite jamais à assister au bal. Ils traitaient ses managers comme des individus de rang inférieur, qui ne méritaient ni promotion ni investissement. Ces derniers se situaient en tout point à l'exact opposé des « extraordinaires » managers de Clorox.

Will Lynn refusait d'accepter ces stéréotypes appliqués à ses salariés. Ses relations avec ceux qui travaillaient pour lui étaient légendaires. Will savait tout sur chacun, qu'il soit salarié permanent ou contractuel – d'où il venait, ce qu'il faisait. Cela lui était facile ; il aimait aider les gens et assistait avec plaisir à leur progression. Il considérait le mentorat comme un engagement à vie, que la personne qu'il accompagnait continue ou non à faire partie du personnel.

Will se consacrait à découvrir et à développer les capacités sous-jacentes dans chacun. Il refusait l'idée d'imposer des normes générales et s'ingéniait à mettre en valeur la contribution unique de chaque salarié. Il dirigeait en mobilisant les aspirations de la personne au lieu de lui imposer ce qu'elle devait faire. Il était convaincu qu'il n'y avait pas de problèmes chez Kingsford, que tout était une question de volonté de la part des acteurs. Tout était une question de capacités.

Selon lui, faire appel à des consultants pour expliquer leurs tâches aux ouvriers ne constituait pas le meilleur moyen de créer un réel changement. Il avait observé que lorsque les consultants externes s'en allaient à la fin de leur mission, les améliorations disparaissaient avec eux. L'entreprise avait involontairement entretenu une situation de dépendance : le processus de changement ne survivait pas lorsqu'il n'était plus guidé par un consultant.

Will savait qu'il devait aider les salariés à se considérer comme propriétaires de leur entreprise. Il estimait que chacun d'eux devait être capable de se mettre à la place du PDG, d'appréhender l'entreprise comme une entité unique, de décider en se fondant sur les produits fabriqués et sur le compte de profits et pertes.

Il eut un jour un entretien avec Rod Lorimer, vice-président de la production chez Clorox. Au début de sa carrière, ce dernier avait eu l'occasion de se familiariser avec le programme pionnier de P&G mis en œuvre à Lima, dans l'Ohio. Ce programme qui avait reçu un large écho avait redéfini le rôle des ouvriers de production : ils étaient désormais considérés comme sources de créativité au lieu d'être uniquement une sorte de prolongement des machines.

Will soupçonnait que l'essai de P&G offrait des leçons applicables à Kingsford. Rod le mit en garde : « Reprendre ce qui a été fait dans la branche "détergents" exige du courage de la part d'un dirigeant. La plupart des managers n'en sont pas capables. Mais si tu réussis, cela fera vraiment la différence par rapport à tout ce que tu as tenté ! »

Rod a obligé Will à se poser des questions difficiles et inhabituelles : « Chaque salarié a-t-il réellement la capacité de progresser et d'apporter à l'entreprise une contribution supérieure à ce qu'il réalise déjà ? Le développement de l'esprit critique chez soi et chez les autres crée-t-il réellement la différence ? Le développement de l'individu relève-t-il du devoir de l'entreprise et permet-il de la rendre plus performante ? »

Will n'était pas en désaccord avec les présupposés sous-jacents à ces questions, mais il se rendait compte par ailleurs que les suggestions de Rod se différenciaient de tout ce qu'il avait tenté précédemment.

Il s'interrogeait sur la possibilité de générer un changement ambitieux avec une main-d'œuvre aussi mal formée. Il se demandait si la culture de l'entreprise le soutiendrait.

Will le savait, s'il entreprenait de transformer la culture de Kingsford, il ne pourrait plus s'arrêter en chemin. Le processus engendrerait un tel élan qu'y mettre un terme placerait l'entreprise dans une position pire que si rien n'avait été tenté. Par ailleurs sa conversation avec Rod lui avait appris que les dirigeants inspirés par cette approche avaient laissé à leur entreprise un héritage durable, en la dotant d'un système de travail parmi les plus innovants.

Les changements positifs se firent presque immédiatement sentir. Les managers qui apparaissaient auparavant comme de simples administrateurs se lancèrent soudain dans la reconception de leur activité ; il s'agissait de passer de la simple production de charbon de bois à la possibilité pour les particuliers d'organiser un barbecue délicieux dans leur jardin. En l'espace de quelques mois, ils établirent des relations avec de nouveaux partenaires tels que FritoLay et KC Masterpiece, spécialistes d'ingrédients pour faire un barbecue. Au bout d'un an, ils entamaient des pourparlers avec des fabricants de grills, en vue d'offrir à leurs clients une expérience barbecue plus complète. Ils apprirent à évaluer rapidement et avec précision les idées susceptibles de réussir, ils raccourcirent la phase d'idéation de leurs produits de deux ans à six mois. Ils devinrent experts en cessions et acquisitions à mesure qu'ils identifiaient les besoins correspondant à leur stratégie. Ils découvrirent que la gestion d'une entreprise pouvait se révéler gratifiante, source de créativité et d'improvisation.

L'agilité qu'ils développaient leur permit de tester différentes solutions pour trouver celles qui fonctionnaient. Les querelles d'ego et les conflits qui ralentissaient autrefois leur activité avaient disparu. En six mois, Kingsford avait introduit des dizaines de nouveaux modes de fonctionnement dans toutes les activités de l'entreprise et constatait que les salariés étaient heureux de participer aux innovations.

En quelques années la transformation s'imposa à l'ensemble du personnel et chez nombre de fournisseurs. Il devenait de plus en

plus difficile de distinguer les managers des employés. Les usines ressemblaient davantage à un orchestre de jazz où chaque joueur est à la fois compositeur de la partition et musicien. Les ouvriers fabriquaient les produits dans les ateliers et recrutaient des spécialistes de R&D pour les aider, plutôt que l'inverse. Les employés de première ligne et le personnel de vente apportaient des améliorations aux produits à commercialiser, de façon à les personnaliser en fonction des besoins spécifiques de chaque détaillant. Les ouvriers prenaient eux-mêmes en main leur développement – depuis les cours d'alphabétisation jusqu'aux formations techniques et scientifiques dont ils avaient besoin pour gérer l'entreprise.

Simultanément, des départements tels que ceux des ventes et de la R&D, supprimèrent tout cloisonnement. Les commerciaux rendaient visite aux spécialistes de R&D dans leurs laboratoires et faisaient remonter les commentaires des clients. Les responsables du marketing se recrutaient dans différents services de l'entreprise pour planifier le lancement des produits. Les fournisseurs participaient à l'innovation des techniques et des processus. L'entreprise devint rapidement une équipe intégrée unique. Partout s'appliquait le même framework systémique qui facilitait la communication entre les départements. Ainsi que le souligne Will : « Auparavant, pour travailler convenablement, on ne cessait de naviguer entre les différents services et les échelons hiérarchiques. Désormais n'importe quel employé se renseigne directement auprès de l'ingénieur susceptible de lui donner l'information technique dont il a besoin. Les vendeurs n'hésitent pas à s'adresser aux employés qui chargent les camions. Tout le monde s'efforce de faire fonctionner l'entreprise au mieux. »

Résultat : en cinq ans Kingsford est passée du stade de marque régionale à celui de marque nationale et a fini par détenir 60 % d'un marché en plein essor. Une simple entité avait réussi à diffuser une culture régénérative et à exercer une influence significative sur l'ensemble de son groupe. Will avait gagné son pari.