



INSPIRATION, SENS ET JUSTESSE  
POUR VOTRE STRATEGIE ET VOTRE MANAGEMENT

## RAISON D'ÊTRE

---

### Les leaders sont visionnaires

**Q**ue vous soyez dirigeant d'entreprise, directeur de département ou pilote d'un projet, la qualité technique de votre business plan, sa conformité aux exigences du marché, l'expertise de votre équipe et le soutien de ressources extérieures sophistiquées ne garantissent pas toujours la réussite de votre mission.

**Ce sont les managers visionnaires, capables de donner un sens, une justesse et une épaisseur à leur projet qui réalisent les plus belles performances.**

- Ils lancent avec un succès inattendu un produit ou un service dont chacun se demande pourquoi il n'y a pas pensé plus tôt.
- Ils font croître leur entreprise sur des marchés pourtant jugés saturés.
- Ils arrivent à recruter et fidéliser leurs collaborateurs sans les transformer en cupides mercenaires.
- Ils créent un attachement à leur marque qui va bien au-delà des bénéfices qu'elle fournit à ses clients.

**Quelle que soit la mission à accomplir, l'approche visionnaire encapsule l'ensemble des éléments matériels et immatériels qui donnent une valeur spécifique à une offre.**

- Elle s'enracine dans le passé et le présent de l'entreprise pour lui donner un avenir.
- Elle se définit dans le concret, dans l'immédiatement appréhendable.
- Elle s'exprime avec des mots simples, des mots compréhensibles par tous.
- Elle inspire tous ceux qu'elle touche.
- Et elle touche juste.

Donner naissance à un projet visionnaire, faire émerger sa raison d'être, c'est finalement retrouver le réflexe vertueux de l'entrepreneur. Le faire partager, c'est la responsabilité première du manager.

**WE Consulting, cabinet conseil en stratégie et management, est là pour aider les dirigeants et leurs équipes de managers en amont ou en accompagnement de leur action.** Là où tout bute ou ralentit généralement sur les réflexes, les conventions, les oublis, les habitudes, les préjugés, les peurs et les tabous de l'entreprise.

**Nous les accompagnons tout au long du chemin qui donnera naissance à une proposition inspirée et cohérente de bout en bout :** la formalisation de la raison d'être, de la mission et des valeurs de l'entreprise, un nouveau produit, un nouveau service, un nouveau mode de recrutement ou de management, de nouveaux comportements, ...  
Leurs besoins sont concrets et multiples, mais tous partagent le même désir de viser plus haut, plus loin, plus juste.

Et leurs visions deviennent valeur.

## MISSION

---

### Vous aider à actionner le puissant levier de la cohérence stratégique

Le développement d'une société, d'un marché, d'une entreprise, d'une équipe ne peut plus s'envisager sur une simple logique de captation de la richesse de l'autre ou de reproduction de modèles à bout de souffle. Leur coût marginal devient de plus en plus lourd et leur avantage de plus en plus éphémère.

**La réussite des offres d'aujourd'hui et de demain est bâtie autour de visions inspirées et partagées par l'ensemble des parties prenantes au projet concerné.**

C'est la qualité du "Nous" et du "Oui" de chacun qui accroît les chances de succès de votre projet.

Pour cela, WE Consulting aide les équipes de direction, les responsables de direction opérationnelles et fonctionnelles et leurs équipes à définir, exprimer, faire partager et déployer en actions concrètes la vision qui donnera rareté et singularité à l'entité ou l'offre dont ils ont la responsabilité.

Notre accompagnement est fondé sur trois valeurs-clés :

- **Bienveillance** : chaque personne possède en soi au moins un talent caché inexploité
- **Cohérence** : c'est moins le génie de la proposition d'une entreprise qui fait sa force que sa cohérence dans l'espace et le temps
- **Enthousiasme** : le monde et la vie sont riches de possibilités et de merveilles pour qui sait les regarder.

## COMPETENCES

---

We Consulting peut vous aider à :

→ rendre plus lisible et enthousiasmant votre projet d'entreprise :

- définition de la raison d'être, de la mission et des valeurs de l'entreprise,
- cohésion de l'équipe de direction,
- expression de la culture d'entreprise,
- adhésion et mobilisation des collaborateurs,
- intégration des dimensions : éthique et développement durable (RSE) ...

→ explorer de nouvelles voies de développement stratégique de votre activité :

- diversification d'activités ou de métiers,
- extension de compétences,
- création de nouvelles entités (spin off),
- extrapolation de savoir-faire ...

→ refondre votre stratégie marketing/communication :

- architecture d'offre,
- lifting de gammes,
- création de nouveaux produits/nouveaux services,
- création de services à valeur ajoutée,
- plate-forme stratégique de communication,
- nouvelles approches des marchés ...

→ accroître l'impact de votre stratégie de marque :

- évaluation du patrimoine de marque,
- définition du socle d'identité,
- architecture de marques,
- cahiers des charges des prestataires, ...

→ réinventer votre politique RH :

- nouvelles offres et méthodes de recrutement,
- personnalisation des cursus d'intégration,
- politique de fidélisation et stimulation,
- valorisation des investissements formation. ...

## COMPETENCES (suite)

---

*We Consulting peut vous aider à :*

→ **dynamiser vos relations avec des investisseurs :**

- relations avec les actionnaires : institutionnels et individuels,
- relations avec les intermédiaires et les analystes,
- management des problématiques de fusion/acquisition, ...

→ **tirer le meilleur de vos partenariats :**

- relations avec la distribution ou les prescripteurs,
- relations avec les fournisseurs et cotraitants,
- management des réseaux de franchise, co-branding, ...

→ **réussir vos programmes de transformation interne :**

- définition de la cible dans ses diverses dimensions (modèle, organisation, processus, IT)
- élaborations de trajectoires conformes au socle vision/mission/valeurs,
- accompagnement de la mise en œuvre, déploiement et capitalisation, ...

→ **accompagner l'essaimage :**

- amorçage de structures de croissance semi-autonomes,
- montage actionnarial,
- accompagnement managérial, ...

## RESULTATS

---

### Inspiration, sens et justesse de votre action

#### 1. Vous enclenchez l'effet démultiplicateur propre au concept d'entreprise.

A quoi sert une entreprise si chacun s'active dans son coin à ne remplir que ses propres objectifs ? Quel projet un peu excitant et prometteur justifie et mobilise la rare concentration de talents et de ressources à laquelle vous appartenez ?

#### 2. Vous détectez les sources de valeur inexploitées.

Fort de l'acuité de votre vision, vous distinguez mieux dans le magma d'informations et de moyens qui sont à votre disposition, ce qui peut être mobilisé au meilleur profit de votre entreprise. De nouvelles voies de diversification ou d'enrichissement de votre offre s'ouvrent à vous.

#### 3. Vous assurez le renouvellement durable de l'offre de l'entreprise.

Voyez plus loin que vos objectifs annuels pour continuer d'étonner, renouveler l'intérêt que vous avez su créer, émerger dans un environnement d'hyper-choix et garder une tension créative au sein de vos équipes.

#### 4. Vous donnez de l'épaisseur et de la perspective à votre positionnement.

Considérez la puissance de marques comme Lego, Danone ou Apple. Elle ne tient pas dans la revendication appuyée d'un quelconque leadership, ni dans un objectif de rentabilité ou d'accroissement de part de marché. Mais, tout le monde (de l'expert au candide) a une idée assez précise de la contribution qu'elles veulent apporter à nos vies.

#### 5. Vous dotez vos équipes d'un socle de référence partagé.

Prenez de la hauteur pour arbitrer les inévitables conflits d'intérêts ou d'interprétation de vos équipes. En amont d'un plan stratégique global, d'un plan marketing communication, d'une politique de ressources humaines, de recherche et développement ou d'investissements, une vision partagée relie ce que l'organisation, les habitudes et les comportements ont tendance à fractionner.

#### 6. Vous faites retrouver le goût de bâtir ensemble.

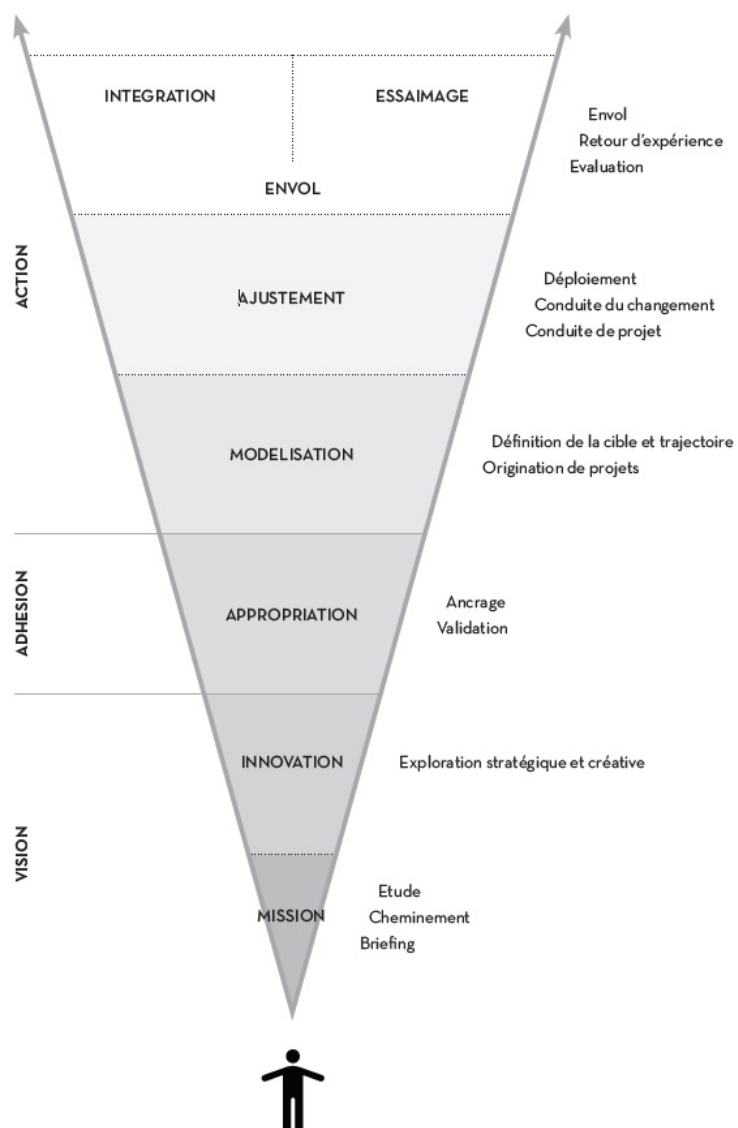
L'entreprise relève du jeu collectif. La richesse qu'elle crée doit être supérieure à la somme des valeurs apportées par chacun. Le partage d'une vision favorise l'investissement de tous et accroît le désir et le plaisir de le faire. Une telle démarche se place généralement au plan de l'entreprise, mais aussi, plus modestement, au sein d'une de ses unités ou autour d'un projet. Les cas réussis font souvent les plus belles boules de neige.

#### 7. La valeur de votre entreprise dépasse largement l'actualisation des *free cash flows*.

Elle ne se lit pas seulement entre les lignes des documents comptables. La qualité du climat de confiance réciproque - tant en interne qu'à l'extérieur - et la reconnaissance du leadership de votre marque sont des actifs immatériels qui pèsent et pèseront de plus en plus lourds dans la valorisation des entreprises.

SAVOIR – FAIRE

Du concept au concret



*Du concept au concret*

- Définition d'objectifs atteignables
- Profilage du groupe de travail
- Intégration des contraintes
- Approche sur-mesure
- Implication des acteurs clés
- Études quantitatives et qualitatives
- Études documentaires : sémiologie, ethnologie, sociologie, philosophie, histoire, art et culture...
- Synthèse des études
- Ateliers ou séminaires de réflexion stratégique et créative
- Conseil
- Coaching de projet
- Tests acheteurs, clients et utilisateurs
- Tests populations relais / partenaires
- Approbation management
- Adhésion actionnariat
- Exercices de mise en pratique quotidienne
- Concrétisation de la vision par un programme de transformation
- Principes directeurs et facteurs clés de succès
- Choix du modèle opérationnel cible
- Analyse d'impact Existant vs. Cible
- Cadrage de projet
- Stratégie de changement / transformation
- Stratégie de roll-out
- Lancement du projet
- Élaboration (spécification, planning, chantiers)
- Construction : pilotage des chantiers
- Mobilisation des acteurs
- Formation des relais
- Commission interne stratégique, projet, changement et externe
- Pilotage du déploiement
- Accompagnement des acteurs pendant et après la transformation
- Baromètres, sondages, panels : impact, compréhension, adhésion et influence
- Dispositif d'amélioration continue
- Bilan projet global
- Bilan projet personnel
- Confirmation des relais internes, moteurs de l'envol
- Accompagnement transactionnel en cas d'essaiimage.



## TALENTS

---

Une équipe d'experts unis par une vision partagée de leur mission



WE Consulting réunit sous sa bannière une rare diversité de profils, de talents, d'expériences et de personnalités autour de trois compétences complémentaires :

- > **Ceux qui savent faire émerger une idée**
- > **Ceux qui savent les incarner / les faire incarner**
- > **Ceux qui savent les déployer**

Cette diversité inédite permet d'offrir une vision non monolithique, un regard décalé, une approche positive des problèmes et des solutions créatives. Tous partagent la même vision clairement définie en commun.

## CONTACT

---

### Aubry Pierens



Après dix-sept années de conseil en communication (Ogilvy, Havas, BDDP(TBWA), La Rochefoucauld (Publicis), Aubry a été pendant six ans associé-gérant du cabinet conseil en innovation eXperts-consulting avant de créer WE en 2003.

Aubry Pierens est licencié en droit privé et diplômé de Sciences-Po Paris (Section Service Public 1980). Il est co-auteur du livre « Les Clés Pour Innover » (Éditions Liaisons – 1999), auteur d' « Un Regard Peut Tout Changer / Les conseils impertinents d'un consultant » (Éditions Salvator- 2016) et a été de 2003 à 2010, professeur associé en Bachelor et EMBA au M.I.P (devenu EDHEC Executive Education & MBAs).

Il a donné de nombreux cours et conférences dans de nombreuses business schools (EBS, ISG, ISC, EDC), au CNAM ainsi qu'à CentraleSupélec (FMO).

Aubry a aussi publié plusieurs contributions et interviews diffusées dans les médias news et économiques (Les Echos, Le Cercle des Echos, L'Expansion, L'Expansion Management Review, Valeurs Actuelles, Le Point, Challenges, Le Nouvel Obs, L'Entreprise, Stratégies, CB News, LinkedIn, Économie Matin,...).

Il est intervenu en tant que guest speaker ou comme expert dans le cadre du Social Trends Institute (Paris, Rome, Bruxelles), du Forum de l'OCDE, de The Economist CEO Summit, Génération Entreprise et de l'Aspen Institute (Colorado/USA) ...

Aubry PIERENS  
associé-fondateur  
aubry.pierens@we-consulting.com

# Les Echos

## Agir pour une croissance responsable n'est pas une raison d'être

Dans l'esprit de la loi P.A.C.T.E, le MEDEF a décidé de modifier ses statuts pour y inscrire sa "raison d'être". "Agir pour une croissance responsable" en est l'expression. On peut craindre que les mots retenus n'aident pas vraiment ses responsables et membres à faire bouger les lignes d'un écosystème embourbé dans ses conventions et habitudes.

**Par Aubry Pierens (Associé-gérant de WE, conseil en stratégie et management, auteur d'Un Regard Peut Tout Changer (Éditions Salvator)) - Publié par Les Échos, le 18 janv. 2019 à 06:30**

Dans "*raison d'être*", les deux mots "*raison*" et "*être*" sont signifiants. La raison est convoquée pour saisir, objectiver, clarifier et permettre le partage d'une idée (partage et non adhésion, l'histoire prouvant que les démonstrations les plus rationnelles n'emportent pas toujours la conviction des protagonistes). De son côté, la notion d'être est traditionnellement plus controversée, car très liée à la conception que chacun peut avoir de l'existence. La "*raison d'être*" s'avère un objet complexe à manier. L'expérimentation – inachevée à mes yeux – qu'en a faite le MEDEF l'illustre à point nommé et permettra sans doute à d'autres responsables d'entreprise de ne pas tomber dans le piège tendu.

"*Agir pour une croissance responsable*" n'est pas une raison d'être. C'est au mieux une mission consensuelle ; au pire un objectif suffisamment vaste pour que toutes les sensibilités actuelles de l'organisation patronale s'y retrouvent. Chacun d'entre nous, membres du MEDEF ou non, devrait d'ailleurs le faire sien. Le premier mot : "*Agir*" est révélateur de l'inconfort intellectuel qu'ouvre toute réflexion sur "*l'être*" dans le monde des affaires où seuls comptent l'action, le mouvement, le flux. "*Agir*" reflète une dynamique qui se "fiche pas mal" de savoir si elle doit être ou pas ; le simple fait de passer à l'action porterait en lui sa justification. Et si la préposition "pour" ("*Agir pour...*") lui donne une direction, elle ne lui donne pas vraiment un sens ; d'autant plus que la cible est floue.

### C'est quoi "une croissance responsable" ?

La croissance est une mesure, l'observation d'un changement de dimension ; en l'occurrence, le constat mis en équation d'une certaine forme de création de richesses et d'activités productives. Comptablement, elle incorpore même les actions de destruction comme "l'irresponsable" mise au pilon de produits neufs invendus ou excédentaires que vient de mettre au grand jour la dernière émission Capital, diffusée sur M6 le 13 janvier 2019 !

La croissance est-elle une fin en soi ? Est-elle suffisamment mobilisatrice pour que "l'agir" de tous se déploie avec justesse ? Est-elle perçue et comprise par toutes les parties prenantes comme améliorant leurs existences, c'est-à-dire comme leur apportant un réel supplément d'être ? N'a-t-elle jamais été suffisante pour apporter a minima plus de "*pouvoir d'achat*" ou un emploi à chacun ? La crise actuelle dite des "gilets jaunes" devrait nous aider à questionner un peu l'usage de mots dont l'incantation mécanique reste de plus en plus sans effets. Il subsiste apparemment une unique référence internationale de croissance qui décoit, inquiète, exaspère ou blesse profondément.

Le fait que la croissance soit qualifiée de "*responsable*" n'atténue pas le doute. Une "*croissance responsable*" est bien la moindre des choses. "L'agir" de tout être humain est à cette aune sous peine d'engendrer une dangereuse déchirure dans le complexe et fragile tissu des relations humaines. C'est d'ailleurs une exigence entendue depuis pas mal d'années dans le monde économique. En témoignent les efforts significatifs engagés par les entreprises et les pouvoirs publics pour faire entrer la responsabilité sociale des entreprises et le développement durable dans le quotidien de leurs actions. Dans un monde ouvert où tout se sait à un moment ou un autre et où les ressources naturelles de la planète sont limitées, difficile de faire le contraire. Il reste d'ailleurs à espérer très fort que la belle notion de "*responsabilité des dirigeants d'entreprise*" ne vienne pas à être interprétée par les États, les juges, les opinions publiques comme présomption automatique de culpabilité. Les paresseux tours de cliquet en ce sens ne manquent pas...

Beaucoup d'équipes dirigeantes d'entreprises approchent la réflexion sur leur vision et leur mission en prenant le même raccourci que le MEDEF. À l'heure où la loi P.A.C.T.E devrait ouvrir de nombreux chantiers sur les "raisons d'être" des entreprises, il est important de rappeler le fait qu'une "*raison d'être*" n'est ni une justification, ni une convention, ni le choix d'une position en fonction d'un environnement concurrentiel, ni une adaptation à une évolution des réglementations et des mœurs. Elle n'est pas davantage le fruit d'un consensus entre des opinions et des intérêts divergents. Elle est. Elle s'impose comme essentielle à la communauté humaine, singulière et unique qui compose une entreprise. Elle donne un sens commun à l'action de chacun de ses membres qui ont eux-mêmes leurs propres "*raisons d'être*". Ce sens commun est d'autant plus fort qu'il prend racine dans l'ADN, l'essence même de l'organisation qui le distingue. Il doit de plus être compris, voire même attendu, par la société plus large dans laquelle elle s'inscrit.

### **"Qu'est-ce qui manquerait à la France si le MEDEF n'existait pas ?"**

Si "*Agir pour une croissance responsable*" a été adoptée comme la nouvelle feuille de route du syndicat patronal, on peut imaginer avec bienveillance que les rédacteurs de l'expression ont fondé leur réflexion sur une question racine : "*Qu'est-ce qui manquerait à la France (et par extension, au monde) si le MEDEF n'existait pas ?*" J'ose espérer qu'aucun d'entre eux n'a répondu : "*Rien !*" (comme c'est souvent le cas, malheureusement...). C'est leur réponse la plus prégnante qui fonde en fait l'existence de leur organisation et non la mission qu'ils en ont tirée et qu'ils ont improprement baptisée : "*raison d'être*".

Était-ce un constat sur un incontournable besoin de leadership dans un monde économique de plus en plus hagard ? Était-ce l'urgence de mettre en acte les grands principes de bonne gouvernance affirmés publiquement ? Était-ce une foi dans la possibilité de faire grandir toute l'humanité en abandonnant résolument les négligences, les abus, les dérives, les illusions qui blessent ses relations économiques et sociales ? Était-ce un cri d'alerte sur les risques de la suppression annoncée des corps intermédiaires et des dérives de l'action collective ?

Était-ce le désir de proposer un nouveau modèle de développement des entreprises en contrepoint des perspectives de vie peu enthousiasmantes que relayent à l'envi les médias auprès d'opinions publiques totalement paumées ? Était-ce un émerveillement devant la capacité intacte des entreprises à avoir un véritable impact dans chacune de nos vies ? Était-ce fondamental ou juste pour faire nouveau ? Les bonnes "*raisons d'être*" – que l'on veillera à formuler comme une évidence appropriable par le plus grand nombre – ne manquent pas. Il convient de choisir la plus juste ; la formulation des missions, objectifs, ambitions et valeurs suivra naturellement.

Seul, le MEDEF peut identifier et formuler cette "*raison d'être*" avec clarté. Et sa réponse est plus qu'attendue, sauf à lancer dans le monde des entreprises la mode des "*raisons d'être* tartes à la crème". Suffisamment sucrées pour faire plaisir à tout le monde et sans aspérité aucune pour éviter toute argutie juridique devant les tribunaux que ne manqueront pas de saisir les imprécateurs patentés de tout ce qui vient d'en haut.