




les affaires (1)

STRATÉGIE D'ENTREPRISE ([HTTP://WWW.LESAFFAIRES.COM/STRATEGIE-D-ENTREPRISE](http://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise)) >

GESTION OPÉRATIONNELLE

«C'est l'idée maîtresse, et non la vision, qui permet aux entreprises de durer» - Neil Gaught, auteur de Core, How a Single Organizing Idea can Change Business for Good 

Édition du 16 Décembre 2017



(/auteur/diane

-

berard
(/682)

PAR DIANE BÉRARD (</AUTEUR/DIANE-BERARD/682>)

Twitter (http://www.twitter.com/diane_berard) | Courriel (<mailto:diane.berard@tc.tc>) | LinkedIn (<http://ca.linkedin.com/in/dianeberard>)



Le Britannique Neil Gaught a imaginé le concept d'«idée maîtresse» (*Single Organizing Idea*) pour aider les entreprises à organiser les activités autour de leurs valeurs. Ainsi, elles créent de la valeur économique et sociétale tout en assurant leur légitimité et leur longévité. Neil Gaught était de passage à Montréal, invité par la firme Umalia.

L'entrevue n° 341

Diane Bérard - Qu'est-ce que le concept d'idée maîtresse (*Single Organizing Idea*) ?

Neil Gaught - C'est un outil de gestion qui permet aux entreprises d'actualiser, et d'incarner, leur responsabilité sociale en l'intégrant à leurs activités quotidiennes dans le but de durer. Prenons l'exemple de cette firme de construction en Nouvelle-Zélande, dont l'idée maîtresse se lit comme suit : «Bâtir de meilleures collectivités». Imaginons que vous êtes employé au département des ressources humaines. Vous devez recruter le meilleur candidat pour le poste. Votre choix doit cependant aussi répondre à la question suivante : cette personne nous aidera-t-elle

à bâtir de meilleures collectivités ? Il en va de même des décisions des employés du département de finances, si nous investissons dans cette entreprise, si nous choisissons ce fournisseur.

D.B. - En quoi ce concept diffère-t-il de la vision ou de la mission ?

N.G. - Devenir leader mondial de la construction est une vision. Cet énoncé se trouve au début du document qui décrit la stratégie, ainsi que dans le rapport annuel. Mais il ne guide pas les employés au quotidien. Un cadre de BP m'a déjà confié : «Les valeurs de l'entreprise sont réelles, mais elles demeurent périphériques. Elles n'entrent pas dans la prise de décision». La vision sert à générer des revenus et des profits. L'idée maîtresse établit la pertinence de l'organisation.

D.B. - D'où vous est venue l'inspiration de ce concept ?

N.G. - J'ai longtemps travaillé pour la londonienne WPP, un leader de la publicité et du marketing. Le concept d'idée maîtresse est une évolution de la méthodologie employée pour bâtir les marques. En 2001-2002, j'ai travaillé pour les diamants De Beers. C'était l'époque où l'on commençait à parler des diamants de la guerre (Blood Diamonds). Mon équipe est allée à la source de l'approvisionnement, au Botswana, pour comprendre l'essence de la marque De Beers. Là-bas, j'ai découvert

une entreprise issue d'un des partenariats public-privé les plus réussis du monde. Il a permis au Botswana de quitter la pauvreté abjecte pour devenir un des États africains les plus riches et les plus stables. Nous en avons tiré la phrase suivante : «Exploiter la ressource. Enrichir la nation.» Les revenus tirés de la mine financent, entre autres, l'éducation et les soins de santé. Cette phrase qui incarne l'activité De Beers, au Botswana, et sa marque, a été l'embryon du concept d'idée maîtresse. À partir de ce jour, j'ai commencé à réaliser que les marques pouvaient contribuer au bien commun (Be a force for good). Ma façon de travailler avec les marques a changé.

D.B. - Comment une entreprise trouve-t-elle son idée maîtresse ?

N.G. - Il faut définir ce que l'organisation apporte à la société, au-delà de la création d'emplois et du paiement des impôts. Pour vous inspirer, je suggère de consulter les 17 objectifs de développement des Nations Unies. Ceux-ci couvrent les grands enjeux contemporains. Explorez-les pour voir comment votre entreprise contribue, ou peut contribuer, par ses activités, à atteindre un ou plusieurs de ces buts. Cette contribution doit être authentique. Il n'est pas question de blanchiment. Pouvez-vous redéfinir votre entreprise et ses activités pour être plus pertinent et gagner une légitimité à long terme (licence to operate) de la part de la population ?

D.B. - Vous suggérez de répondre à trois questions. Quelles sont-elles ?

N.G. - D'abord, quel est votre champ d'activité ? Cela inclut la façon dont vous faites de l'argent, vos activités, vos objectifs, vos clients et vos concurrents. Ensuite, qui sont vos parties prenantes et que veulent-elles ? Analysez tous les points - les lieux et les moments - où vos parties prenantes entrent en contact avec votre entreprise. Évaluez chaque fois si cette expérience est plutôt positive, négative ou neutre. Demandez-vous de façon plus générale ce qui influence les opinions de vos parties prenantes. S'agit-il d'un groupe homogène ? Questionnez-vous aussi sur l'influence de chacun de ces groupes sur la perception de votre organisation. Enfin, dans quel contexte social évoluez-vous ? Établissez les enjeux auxquels votre entreprise est confrontée. Quel impact, positif et négatif, votre entreprise a-t-elle sur la société ?

D.B. - Lorsque l'entreprise a répondu à ces questions, comme arrête-t-elle son idée maîtresse ?

N.G. - Elle réduit le nombre de mots le plus possible. L'idée maîtresse doit être simple, facile à mémoriser et mener vers l'action. Elle doit véhiculer à la fois un message économique et social. Prenons l'exemple d'Apple. Cette entreprise a débuté en affirmant : «Apple dessine les meilleurs ordinateurs personnels au monde, les Macs, en plus de OS X, iLife, iWork et des logiciels professionnels. Apple mène aussi la révolution de la musique numérique avec ses iPods et sa boutique iTunes.» Plus tard, elle a raffiné sa proposition en déclarant : «Notre contribution consiste à fabriquer des appareils qui font progresser l'humanité.» C'est ce qui lui a permis d'en arriver à l'idée maîtresse suivante : «Penser autrement.»

D.B. - Une idée maîtresse doit être à la fois spécifique et vaste. Pouvez-vous nous donner un exemple ?

N.G. - Prenons le cas de Volvo. Ce constructeur automobile a débuté en 1927 avec l'ambition de fabriquer la voiture la plus fiable du monde. Les temps ont changé. D'autres équipementiers en fabriquent aussi. Volvo a songé à abandonner son idée maîtresse. Elle a plutôt choisi de l'élargir. Ce ne sont pas les autos fiables qui font l'ADN de Volvo, c'est la fiabilité tout court. Le fabricant a élargi sa gamme. Il a ajouté, entre autres, des vélos.

D.B. - Pouvez-vous donner un exemple d'une idée maîtresse d'une entreprise plus récente ?

N.G. - Le fabricant britannique Community Clothing est un cas intéressant. Lancée il y a à peine un an par le designer Patrick Grant, cette gamme de vêtements, des articles typiquement britanniques, est fabriquée pendant les heures creuses des usines locales. Cela permet de conserver les emplois dans les collectivités. L'idée de Community Clothing est simple, c'est la fierté. Elle unit toutes les parties prenantes et guide les décisions.

D.B. - Il faut soumettre son idée maîtresse au test de la réalité. Expliquez-nous.

N.G. - L'idée maîtresse doit reposer sur des faits. Elle doit survivre aux changements de direction, de technologie et de conditions de marché. Elle doit avoir de la valeur pour toutes les parties prenantes. Elle doit contribuer au succès financier en plus de profiter aux gens et à la planète. Elle doit aider à la prise de décision. Elle doit être inspirante.

D.B. - Que souhaitez-vous que nos lecteurs retiennent à propos du concept d'idée maîtresse ?

N.G. - Nous vivons une période de transition. Toutes les organisations peuvent être rentables et contribuer au bien de la planète et des citoyens. Mais il faut du temps. Trouver son idée maîtresse et la placer au coeur de ses processus est un travail colossal. Ainsi, Unilever, une des entreprises les plus avancées dans cette transition, en est à l'an 6 d'un plan de 10 ans.

Consultez le blogue de Diane Bérard (/blogues/diane-berard)

À SUIVRE DANS CETTE SECTION



(/strategie-d-
entreprise/pm
e/harley-
davidson-
investit-dans-
les-motos-
electriques/60
0888)

Harley-Davidson investit dans les motos électriques (/strategie-d-entreprise/pme/harley-davidson-investit-dans-les-motos-electriques/600888)

10:47 | LESAFFAIRES.COM ET AFP ()



dernières nouvelles plus lus

- Entrevue avec le patron de JobMap **13h30**(/d
[ossier/defi-start-up-7---3e-edition/entrevue-avec-le-patron-de-jobmap/600893\)](#)
- Fiera Capital prend pied en Asie **12h17**(/b
[ourse/fonds/fiera-capital-prend-pied-en-asie/600890\)](#)
- REER: les lecteurs de Les Affaires premiers de classe **12h05**(/
[mes-finances/retraite/reer-les-lecteurs-de-les-affaires-premiers-de-classe/600889\)](#)
- Harley-Davidson investit dans les motos électriques **10h48**(/st
[rategie-d-entreprise/pme/harley-davidson-investit-dans-les-motos-electriques/600888\)](#)
- Bourse: début du mois de mars en baisse **12h13**(/b
[ourse/analyses-de-titres/seance-boursiere-du-jeudi-01-mars-2018/600887\)](#)

événements (/evenements)



Expérience citoyen
(/evenements/conferences/ex
perience-citoyen/598618)

MARDI 13 MARS

(/evenements/co
nferences/experi
ence-



Conseil d'administration :
comment vous démarquer
pour accéder aux postes
convoités ?

(/evenements/formations/con
seil-dadministration--

(/evenements/fo
comment vous démarquer pour accéder aux-

la | Événements
les affaires

Sommet

**Transformation
du travail**

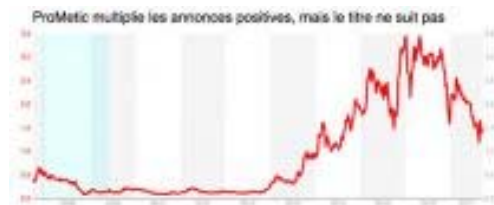
20 mars 2018
Centre-ville, Montréal

PROGRAMME

SUR LE MÊME SUJET

Sans le savoir, ce PDG québécois vient de se lancer un ultimatum (/blogues/yannick-clerouin/l-ultimatum-du-pdg-de-prometic/597124)

ÉDITION DU 16 SEPTEMBRE 2017 | YANNICK CLÉROUIN (/AUTEUR/YANNICK-CLEROUIN/737)



CHRONIQUE. J'ai une suggestion pour le patron de ProMetic, qui juge son entreprise sous-évaluée...

(/blogues/yannick-clerouin/l-ultimatum-du-pdg-de-prometic/597124)

SNC-Lavalin : décollage imminent ? (/blogues/francois-pouliot/snc-lavalin--decollage-imminent-/596123)

ÉDITION DU 22 JUILLET 2017 | FRANÇOIS POULIOT (/AUTEUR/FRANCOIS-POULIOT/1302)



Avec l'aide de la Caisse de dépôt et placement, SNC-Lavalin (SNC, 56,95 \$) vient de conclure la plus importante ...

(/blogues/francois-pouliot/snc-lavalin--decollage-imminent-/596123)

Le savoir d'entreprise (/savoir-d-entreprise)



(/strategie-d-entreprise/entreprendre/lavenir-des-affaires-

est-dans-le-nuage/600639)

L'avenir des affaires est dans le nuage (/strategie-d-entreprise/entreprendre/lavenir-des-affaires-est-dans-le-nuage/600639)

par Fujitsu (/savoir-d-entreprise/fujitsu)

À LA UNE

REER: les lecteurs de Les Affaires premiers de classe (/mes-finances/retraite/reer-les-lecteurs-de-les-affaires-premiers-de-classe/600889)

11:47 | LESAFFAIRES.COM (/AUTEUR/LESAFFAIRES.COM/581)



Quelque 40% des participants à notre sondage maison ont cotisé 10000\$ ou plus. Et beaucoup veulent épargner plus.

(/mes-finances/retraite/reer-les-lecteurs-de-les-affaires-premiers-de-classe/600889)

NOS PUBLICATIONS ▼

NOS SERVICES ▼

Facebook

(<https://www.facebook.com/pages/lesaffairescom/100306918236>)

Twitter (https://twitter.com/na_lesaffaires)

LinkedIn (<https://www.linkedin.com/company/les-affaires>)

Annoncez chez nous (<http://www.lesaffaires.com/publicite>)

Contactez-nous (<http://www.lesaffaires.com/page/contactez-nous>)

Nos événements (<http://www.lesaffaires.com/evenements>)

Nos livres (<http://www.livres.transcontinental.ca/>)

Google +

(<https://plus.google.com/b/11428573322468172930/11428573322468172930/posts>)

YouTube (<http://www.youtube.com/user/LesAffairesTV>)

RSS (<http://www.lesaffaires.com/page/rss>)

Politiques d'utilisation

(<http://www.lesaffaires.com/page/modalites>)

Politiques de confidentialité

(<http://www.transcontinental.com/confidentialite.html>)

Plan du site (<http://www.lesaffaires.com/plan-site>)

(<http://www.tctranscontinental.com>)

Un site de TC Media,
Solutions Affaires
Médias Transcontinental
S.E.N.C.
1100 boul. René-Lévesque O.
Montréal, QC H3B 4X9
(514) 392-9000

Tous droits réservés. Médias Transcontinental S.E.N.C
© 2018

PUBLICITÉ

