

Créer de la valeur ajoutée et se distinguer grâce aux individus

Auxenfans B.

in

Dupuy B. (ed.).

La formation supérieure des cadres de l'agriculture et de l'alimentation dans les pays du bassin méditerranéen

Montpellier : CIHEAM

Options Méditerranéennes : Série A. Séminaires Méditerranéens; n. 36

1999

pages 63-69

Article available on line / Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://om.ciheam.org/article.php?IDPDF=CI990733>

To cite this article / Pour citer cet article

Auxenfans B. **Créer de la valeur ajoutée et se distinguer grâce aux individus.** In : Dupuy B. (ed.). *La formation supérieure des cadres de l'agriculture et de l'alimentation dans les pays du bassin méditerranéen.* Montpellier : CIHEAM, 1999. p. 63-69 (Options Méditerranéennes : Série A. Séminaires Méditerranéens; n. 36)



<http://www.ciheam.org/>
<http://om.ciheam.org/>

Créer de la valeur ajoutée et se distinguer grâce aux individus

Bernard Auxenfans

Vice-président exécutif, Monsanto Europe SA, Secteur Agricole des Sciences de la Vie (Belgique)

Quelqu'un croit-il ici que le secteur agricole continuera à être mené et géré avec des méthodes traditionnelles et conservatrices ?

Laissez-moi vous dire franchement que ce n'est pas mon avis. Je suis pleinement convaincu, après 30 années d'expériences, que le rythme de changement des technologies, des demandes des consommateurs et de croissance de la population nous impose de penser différemment notre façon d'entrer dans le marché et de servir les consommateurs.

Mes remarques tenteront de démontrer le besoin croissant de nouvelles lignes directrices, indispensables pour aider une entreprise telle que Monsanto à traverser un processus de changement révolutionnaire pour devenir une Compagnie des Sciences de la Vie globale puis pour créer de la valeur ajoutée.

Le projet Monsanto est en premier lieu de créer une organisation des sciences de la vie qui lie étroitement les secteurs de l'agriculture, de l'alimentation et de la santé.

Après 97 années dans le secteur de l'industrie chimique, Monsanto a réorienté ses activités l'année dernière, passant de la chimie aux sciences de la vie.

Dans le passé, la Compagnie gérait trois types d'activités distinctes, dont celle que nous nommons actuellement les Sciences de la Vie. Aujourd'hui, la différence fondamentale est que les frontières des activités se sont estompées et que les activités se sont progressivement intégrées :

- la valeur dans les sciences de la vie peut être apportée au consommateur au moyen du gène ;
- chaque lien dans la chaîne représente et crée de la valeur de différente façon ;
- les industries qui approvisionnent les marchés de l'alimentation et de la santé se sont rapidement consolidés, avec une ampleur que nul ne pouvait prévoir cinq ans auparavant.

Tout l'art des sciences de la vie est d'imaginer des façons de participer à la création de la valeur le long de la chaîne, au moyen des technologies avancées, d'un marketing puissant et de l'acceptation publique de notre travail.

Dans le passé, les producteurs s'imposaient aux consommateurs, mais un changement radical s'est opéré. Aujourd'hui, c'est le consommateur et les associations de consommateurs qui exercent une pression et ont des exigences face aux producteurs.

Aujourd'hui, environ 5,8 milliards d'habitants vivent sur la planète. Parmi eux, un demi-milliard vit dans des conditions d'affreuse pauvreté. Quelques autres 800 millions de personnes souffrent d'une malnutrition qui les empêche de construire une vie familiale et de participer à la vie active.

La génération de nos enfants verra la population mondiale croître jusqu'à environ 9 milliards d'habitants en 2050 – selon les projections auxquelles nous nous référons.

Même si les avis des experts diffèrent concernant le futur taux de croissance de la population mondiale, il est certain qu'on assistera à une augmentation de la demande alimentaire.

La croissance de la classe moyenne dans le monde accentuera la demande d'une alimentation plus saine et de protéines animales, ce qui exigera davantage de grains. Cela conduira à peu près au triplement de la consommation alimentaire de ce groupe de population.

Pour nourrir cette population et lui permettre de participer à la marche de l'économie, sans détruire les écosystèmes dont nous dépendons, nous devons inventer et faire fonctionner de nouvelles méthodes de produire, de transporter et de distribuer les biens et les services. La technologie n'est pas une formule magique pour résoudre les problèmes mondiaux. Mais sans la technologie, la nature des problèmes ne nous laisse espérer aucune issue.

La croissance de la population en Inde, entre 1997 et 2002, sera de 70 millions d'habitants, soit plus que la population de la France et de Belgique réunies.

Cette croissance se répercutera sur la consommation de poulets pour satisfaire la demande de viande blanche. La volaille, transformée ou non, suivra une croissance de 15% par an, passant de 380 millions de têtes par an en 1995 à 1,5 milliards par an en 2005. Comme les poulets se nourrissent de nos cultures, cette croissance se répercutera sur la demande de nos produits.

La technologie actuelle ne pourra pas répondre de façon durable aux besoins alimentaires futurs. Les terres agricoles actuelles couvrent 15 millions de km², soit moins que la surface de l'Amérique du Sud, comme on peut le constater sur une carte.

En 2050, 40 millions de km² seront nécessaires, soit la surface de l'Amérique du Nord et du Sud. Toutefois, la plupart de la surface cultivable dans le monde est déjà en production aujourd'hui. Sans l'aide des nouvelles technologies, la seule façon d'obtenir de nouvelles terres agricoles serait de détruire les régions sauvages.

I – La biotechnologie est une solution clef et permet une agriculture durable

La biotechnologie est en train de révolutionner notre façon d'approcher les enjeux de l'agriculture, de la santé, de la nutrition et des produits pharmaceutiques. Tout en offrant des opportunités extraordinaires, la biotechnologie nous conduit à affronter d'extraordinaires défis. Ironiquement, alors que les opportunités sont créées par les progrès de la science, les challenges résultent de l'étendue et de la rapidité des découvertes scientifiques.

En Europe de l'Ouest, les progrès de la biologie ont dépassé la capacité des législateurs à développer des systèmes de régulation assez solides pour rassurer le public sur les questions sanitaires et assez pratiques pour permettre des développements commerciaux. La rapidité des progrès en biologie dépasse aussi nos capacités à envisager, en tant qu'êtres humains, ce que ces développements impliquent pour notre condition humaine.

Les nouvelles technologies ont toujours été accueillies avec un certain scepticisme. La machine à vapeur et les moteurs remplaçant la traction animale, la pasteurisation du lait, la vaccination, l'hybridation du maïs, chacune de ces avancées a rencontré des réticences de son temps.

Deux technologies, qui ont indiscutablement bouleversé notre vie quotidienne et qui pourraient causer de plus grands risques aux populations que les biotechnologies, sont la robotique et les téléphones mobiles.

La robotique a permis de grands progrès de productivité mais pourrait aussi contribuer à causer un chômage structurel en Europe et se répercuter très directement dans de nombreuses vies. Il n'y a cependant pas de protestation publique ou politique contre la robotique ; qui est considérée comme une évolution nécessaire et bienvenue de la société industrielle.

Les téléphones mobiles sont très bénéfiques, et nous les utilisons tous pour notre travail ou notre vie personnelle, mais les effets à long terme des téléphones mobiles sur la santé sont très peu connus.

Au début des années 80, Monsanto commença à investir dans les biotechnologies – que nous considérons comme une technologie puissante permettant des réalisations passionnantes dans le domaine agricole. Certains de nos travaux scientifiques sur les végétaux, entrepris il y a 17 ans, n'ont pu être appliqués avec succès qu'au cours de ces dernières années. Nous plaçons maintenant des produits sur le marché – comme le coton ou le maïs résistants aux insectes et tolérants aux herbicides – prouvant que les biotechnologies contribueront à cultiver de façon plus productive et soutenable. Nous utilisons également les biotechnologies dans nos programmes de recherche et de développement des activités pharmaceutique et alimentaire.

Peu importe le nombre de réalisations biologiquement viables que nous présentons au cours des procédures régulant le transfert et l'implantation des produits biotechnologiques, nous commençons à considérer que cela est aussi important pour nous qu'une industrie, et concernant particulièrement ma succursale, nous commençons à traiter les problèmes éthiques, sociaux, culturels et d'environnement local que nos produits peuvent poser.

Le fait que nos produits aient montré qu'ils étaient inoffensifs pour l'environnement, voire même bénéfiques, dans certaines parties du monde doit être encore prouvé dans les conditions locales européennes.

Le fait que des millions de personnes à travers le monde aient mangé des aliments préparés avec des cultures issues de la biotechnologie, et ceci sans effet négatif sur la santé, doit cependant être confirmé par des études européennes.

Malheureusement, nous n'en sommes pas encore au stade où une application des biotechnologies a permis de résoudre un problème de santé humaine et de transformer ainsi radicalement l'opinion publique vis-à-vis de ces technologies. Nous savons que ce jour viendra. Notre objectif est de continuer nos travaux appliqués aux secteurs de la santé et de l'alimentation pour enfin pouvoir tenir les promesses de la biotechnologie.

Comme beaucoup d'entre vous le savent, nous travaillons sur les moyens d'introduire un gène dans certaines plantes afin d'augmenter leurs niveaux de production de bêta-carotène, ce qui pourrait résoudre les problèmes de déficience en vitamine A chez les populations pauvres qui souffrent actuellement de malnutrition.

Le manque de vitamine A cause chaque année 50 000 à 100 000 nouveaux cas de cécité chez l'enfant, ce que l'on peut parfaitement éviter. La biotechnologie est un moyen efficace et bon marché de résoudre ces problèmes de société, sans passer par des traitements pharmaceutiques ni par des infrastructures inexistantes pour le moment. En améliorant les propriétés des cultures locales servant de base à l'alimentation des populations, ce problème de santé, comme d'autres, pourrait être résolu.

Le rythme des évolutions s'accélérait, nous devons redoubler d'efforts pour anticiper de tels changements et répondre aux défis des Sciences de la Vie.

A la suite de cette longue introduction, j'espère qu'il sera plus évident que les méthodes traditionnelles et conservatrices de mener et de gérer le secteur agricole ont fait leur temps.

Le rythme d'évolution des technologies, des demandes des consommateurs et de la croissance de la population nous demandent de repenser notre façon de nous introduire sur le marché et de servir les consommateurs.

Dans ce processus, ce sont les individus de notre entreprise et nos orientations qui feront la différence.

Aux frontières de ces orientations – Nous devons «élaborer» les orientations que nous devons prendre ! Nous sommes au premier rang de la technologie et de la commercialisation de ces nouvelles technologies, ce qui signifie que nous sommes à la frontière lorsqu'il s'agit de tester de nouvelles idées d'orientations.

Nous sommes une organisation aplanie ; il n'existe pas de hiérarchie ; nous travaillons en équipes. Nous engageons consciencieusement les personnes qui pourront prendre en charge le rôle de donner les orientations.

Ces leaders se basent sur :

- Leurs expériences marquantes au cours de leurs années de formation, comme par exemple leurs crises personnelles, leurs modèles de comportement, certains ont eu auparavant des succès qui ont initié un cercle vertueux.
- Leur intelligence émotionnelle – qui renforce les connaissances clefs des personnes comme la communication, l'empathie, la négociation, la persuasion, la confiance etc.
- Leurs expériences de terrain s'avèrent utiles, même si elles ne sont pas positives.
- Ils présentent certains caractères répondant aux besoins de situations spécifiques de leur carrière. Ils ont marqué l'histoire des organisations pour lesquelles ils travaillaient. Ils étaient bien armés pour exploiter les opportunités qui se sont présentées. La chance y joue aussi un rôle.

Mais cela ne suffit pas à définir nos futures orientations. Nous ne pouvons pas simplement poursuivre confortablement dans notre domaine. Regardons un peu ce qui change...

Nous encourageons donc tous les individus de notre société à entretenir leur développement et leur valeur. Nous encourageons également chacun à préparer aussi leurs collègues dans l'entreprise. Notre culture est ouverte, confiante et la rapidité est un élément important de notre succès.

Nous engageons des personnes qui s'adaptent effectivement aux changements et à la grande croissance qui rendent absolument nécessaire que chacun se comporte comme un propriétaire de l'entreprise, que chacun transmette régulièrement les effets et les apprentissages de chaque avancée accomplie, les domaines de développement et les progrès.

Les individus sont directement responsables de l'orientation de leurs propres efforts de développement et de performance, dans l'esprit de la «possibilité d'emploi» et pas simplement de l'emploi. Le contrôle de sa propre destinée est une attitude fortement encouragée par la compagnie, qui reconnaît la nécessité pour chacun de changer de situation et d'opérer des choix au cours de sa vie.

Notre système de promotion encourage une telle culture du dynamisme. Chacun a l'opportunité de gagner des primes et des actions en bourse.

Monsanto est l'exemple vivant d'une organisation et d'une culture correspondant initialement à une compagnie chimique traditionnelle ayant des décennies d'expérience, puis finalement à une entreprise des sciences de la vie sans hiérarchie et d'avantage centrée sur les individus.

Dans ce nouveau contrat, chaque employé a la responsabilité d'être en tête de sa catégorie et s'engage dans un apprentissage continu, nécessaire pour tenir ses performances dans un milieu en perpétuelle évolution.

En échange, la compagnie s'engage à assurer non pas la dépendance de la sécurité d'emploi mais la liberté de la «possibilité d'emploi» pour chaque individu. Elle le fait en apportant aux employés les moyens de se remettre à jour continuellement afin de défendre et de faire progresser leur flexibilité d'emploi dans la compagnie et leurs ouvertures à l'extérieur.

Ce nouveau contrat moral implique un changement fondamental dans la philosophie de management. Les personnes ne sont plus considérées comme des biens corporels qui sont la propriété de la compagnie. Sous ce nouveau contrat, ils existent une responsabilité et une ressource que l'on valorise. Son adoption implique le rejet du paternalisme et de l'arrogance que sous-entendent les contrats à vie.

Ceci consiste à reconnaître que seul le marché peut garantir l'emploi et que les performances sur le marché ne naissent pas dans une structure de quelques sages omnipotents commandés par le sommet, mais grâce à l'initiative, la créativité et les compétences de tous les employés.

Ce nouveau contrat moral exige également beaucoup des employés. Il leur demande suffisamment de courage et de confiance pour abandonner la stabilité du contrat à vie et il leur demande d'adopter la force revivifiante d'une formation et d'un développement personnel continu. Ceux-ci doivent accepter que la sécurité qui en découle est finalement plus durable et plus satisfaisante que la sécurité offerte par une gestion paternaliste.

Ma tâche est de trouver les consommateurs dont les besoins nous conduiront à développer de nouveaux produits. Cela permet de créer de nouveaux emplois dans notre compagnie en étendant notre part de marché. Mon rôle n'est pas de donner un emploi à chacun – vous et nous devons créer des opportunités.

La diversité inhérente à nos secteurs d'activité, à nos localisations mondialisées et à nos champs d'expertise, requiert une collaboration entre les individus, les groupes et à travers l'organisation dans son ensemble.

Ce que nous appelons actuellement **les équipes de haute performance** sont apparues comme un moteur, au cœur de Monsanto, pour créer la collaboration et le succès continu que nous souhaitons atteindre.

Travailler en équipes de haute performance jouera un rôle important dans notre succès futur en tant qu'entreprise des Sciences de la Vie pour les raisons suivantes :

- la complexité croissante des produits et des marchés où nous entrons en compétition demandent davantage que ce qu'un individu peut fournir ;
- la capacité à apprendre et à transférer les connaissances plus rapidement que nos concurrents se déroulent plus facilement dans le cadre d'échanges sociaux ;
- penser globalement et agir localement demandent une collaboration et une communication entre les divers groupes à travers le monde ;
- l'innovation continue est un processus qui requière les idées de nombreuses personnes, travaillant toutes ensemble pour créer de nouvelles connexions et de nouvelles possibilités

Tandis que dans le passé, les leaders étaient choisis en fonction de leurs compétences techniques dans l'industrie agricole, cela est insuffisant aujourd'hui. Des connaissances et des compétences concernant les comportements sont également importantes pour le développement individuel et pour le succès de la compagnie. Ce n'est pas seulement ce que vous réussissez qui importe, mais aussi la façon dont vous atteignez ce résultat.

Nous avons développé à Monsanto onze compétences clefs, que nous considérons comme importantes pour la compagnie ; les dirigeants et les managers d'équipes sont encouragés à développer ces compé-

tences afin de devenir des modèles de comportement pour nos employés et nos consommateurs, mais je ne m'étendrais pas sur ce sujet...

Les leaders à Monsanto devront plus particulièrement posséder ces connaissances afin que notre Compagnie de Sciences de la Vie puisse continuer à grandir et à être compétitive :

- ❑ **L'intérêt pour le client** – développer des convergences d'intérêts avec les agriculteurs, assurer la réciprocité avec les principaux investisseurs, former les consommateurs potentiels aux problèmes d'acceptabilité.
- ❑ **La prise de risque et le courage** – se faire une expérience en dehors de sa zone de sécurité ; être sûr de soi afin d'agir avec détermination et rapidité.

Ne pas prendre de risque est un grand risque en soi ! Monsanto a dépensé par exemple un milliard en 10 ans dans le domaine des régulateurs de croissance des plantes, mais c'était une erreur. Toutefois, nos recherches dans ce domaine nous ont permis de découvrir le potentiel offert par les biotechnologies. Nous sommes actuellement impliqués dans des projets exploratoires, en partenariat avec des agences et des ONG à travers le monde, visant à mettre en place le micro-crédit, c'est-à-dire à pratiquer des taux d'intérêts faibles pour les agriculteurs petits et pauvres, marginalisés des marchés des cultures de rente ou qui ne retirent pas assez de bénéfices pour se permettre d'acheter de bonnes semences et des pesticides qui leur éviteraient de perdre leurs récoltes à cause de maladies ou de ravageurs.

Pourquoi faisons-nous cela ? En partie pour la raison qu'une grande compagnie a une responsabilité sociale. Et en partie parce que ces agriculteurs sont des futurs clients potentiels. Ces objectifs ne sont pas contradictoires selon moi, mais peuvent par exemple se compléter l'un l'autre.

- ❑ **Le management stratégique des affaires** – un ensemble plus large de connaissances comme des connaissances en gestion permettent de travailler avec les agriculteurs sur la meilleure utilisation des plantes et du matériel ; sur le rendement des cultures etc.
- ❑ **Le leadership** – pouvoir mener dans des situations ambiguës, aider les autres à s'adapter au changement ; adopter l'apprentissage continu comme un mode de vie.
- ❑ **La communication** – la Liberté d'Opérer (LO) requiert une communication interne et externe effective, avec Quip's, No's et d'autres partenaires.
- ❑ **La connaissance des langues.**

Ce dont nous avons besoin pour accomplir tout cela est d'apprendre, apprendre, encore apprendre !!

La nécessité de se remettre continuellement à jour ; d'avoir de nouvelles compétences deviendront de plus en plus un mode de vie au cours de la carrière de chacun.

Les personnes qui n'actualisent pas continuellement leurs connaissances et leurs compétences s'apercevront qu'elles sont dépassées au bout de cinq ans – elles seront moins compétitives et ne pourront pas apporter de nouvelles valeurs.

Les leaders apprennent grâce à l'expérience. La formation par l'action est une façon courante d'apprendre à Monsanto. Notre approche est celle de l'apprentissage par la découverte et l'expérience plus que par un enseignement formel.

Le travail en réseau est également décisif, car nos leaders doivent être toujours plus influents et persuader de nombreux partenaires de s'engager et de soutenir les stratégies des principales activités poursuivies par notre Société des Sciences de la Vie.

Nous devons consulter des partenaires variés concernant leurs idées, leurs opinions et leurs retombées. Les sources vitales d'informations incluront les clients présents et potentiels, les fournisseurs, les

membres de l'équipe, les confrères, les rapports directs, les managers, les chercheurs et le dessein des leaders.

Le leader mènera son enquête par différents moyens : à travers les rapports de direction, les enquêtes de satisfaction, les appels téléphoniques, les courriers, les e-mail, par Internet, par des conférences vidéo via le satellite et enfin par des conversations directes.

Dans le secteur agricole, le nombre d'acteurs est croissant. Nous avons introduit le concept de la «Liberté d'Opérer» pour permettre par exemple à des équipes multifonctions de chercher ensemble à gagner l'acceptation du public et l'approbation des nouvelles technologies.

En résumé, notre objectif en tant que compagnie est de créer un environnement qui stimule le développement de chacun en tant que leader, possédant les connaissances et les compétences nécessaires pour atteindre ses objectifs personnels et professionnels.

Monsanto fournit des efforts pour nourrir son réservoir de talents :

- En se tournant vers les universités qui répondent à ses critères de sélection, nous avons par exemple identifié 3 écoles européennes de business avec lesquelles nous souhaitons construire une relation de long terme.
- En travaillant avec ces écoles afin qu'elles comprennent mieux la compagnie Monsanto et les challenges auxquels nous sommes confrontés.
- En identifiant les opportunités réelles et innovantes d'emplois pour contribuer à la croissance de notre personnel et de la compagnie Monsanto.
- En établissant des relations avec les facultés, par exemple pour des possibilités de recherches ; des contrats d'enseignement ; des études de cas sur Monsanto

J'espère que mon intervention, peut-être un peu trop longue, vous a permis de saisir le fait important que les méthodes traditionnelles et conservatrices de mener et de gérer le secteur agricole ne sont plus de mise.

Comme vous l'avez vu, le rythme d'évolution des technologies, des attentes des consommateurs et de la croissance démographique, est un mouvement continu qui nous oblige à repenser notre façon d'apprendre, d'entrer dans le marché et de servir les consommateurs.

Laissez-moi répéter encore une fois que ce qui fera la différence, ce seront nos individus et nos orientations.

Merci

