

Covid-19: patrons, contribuez au bien-être collectif, pour de bon!

Le Figaro, jeudi 4 juin 2020

Getz, Isaac, Marbacher, Laurent

TRIBUNE - Auteurs de *L'Entreprise altruiste* (Albin Michel), Isaac Getz, professeur à l'ESCP, et Laurent Marbacher, consultant, montrent comment les entreprises peuvent créer de la valeur sociale sans sacrifier pour autant leurs profits.

Le 24 Mars, Laurent Cavard, PDG d'Altho, producteur breton de chips, a mis le feu aux réseaux sociaux. Un fournisseur a fait «fuir» la lettre lui annonçant l'augmentation des tarifs de tous les transporteurs de 8,75%.

Oui, vous avez bien lu: au cœur de la crise du Covid-19, Altho a décidé de payer ses fournisseurs plus cher qu'avant. C'était un choc: qui peut s'attendre à voir des entreprises se comporter ainsi? Et pourtant...

Selon un sondage OpinionWay daté du 20 mai 2020, 82% des Français refusent que les entreprises «*s'occupent uniquement de la performance économique de leur activité*», considérant qu'elles doivent également contribuer au bien-être collectif.

Concrètement, 91% pensent que «*les entreprises ont une responsabilité vis-à-vis des territoires dans lesquels elles sont implantées*» et attendent qu'elles favorisent «*des fournisseurs/partenaires locaux*» — comme Altho le fait depuis des années.

On pourrait penser que de tels résultats traduisent, chez les Français, une émotion légitime post-Covid-19. Il n'en est rien. Depuis des décennies, de nombreuses études démontrent la montée de valeurs post-matérialistes dans nos sociétés et, en particulier, l'exigence que les entreprises ne s'occupent pas de seulement de leurs profits.

Que dois-je faire?

Si vous êtes dirigeant, vous pouvez alors vous demander: que dois-je faire concrètement pour que mon entreprise réponde à ces attentes? Ou, à l'inverse, vous pouvez penser que la question y est déjà traitée.

Vous avez créé une fondation d'entreprise, établi une démarche RSE, nommé un directeur du développement durable. Ou encore, vous avez fait évoluer vos statuts vers ceux d'une entreprise à mission.

Légitimement, vous pouvez penser que votre entreprise satisfait déjà aux attentes révélées par le sondage OpinionWay. En êtes-vous bien certain? Ce n'est pas notre cas et, clairement, ce n'est pas celui de la majorité de Français.

Plusieurs lièvres à la fois

Parmi les onze domaines pour lesquels les Français jugent indispensable que les entreprises renforcent leur action, apparaissent en queue de peloton «le soutien aux associations à vocation sociale» (72%) et «à vocation culturelle» (64%).

Comme beaucoup, nous apprécions la philanthropie et les actions sociales en dehors de l'entreprise. Mais nous pensons qu'elles ne sont pas en mesure de répondre aux nouvelles exigences de la société. Il en va de même, à nos yeux, pour les démarches RSE ou même pour le statut d'entreprise à mission.

La raison en est à la fois simple et fondamentale: ces actions bien intentionnées sont le plus souvent bancales car elles veulent conjuguer la visée sociale et la visée économique. C'est ce

«en même temps» qui les rend inopérantes car une telle intention amène à courir plusieurs lièvres à la fois.

La création d'une seule valeur: la valeur sociale

Vous rappelez-vous de vos cours de recherche opérationnelle sur les bancs de votre école d'ingénieurs ou de commerce? Le postulat de cette discipline mathématique est qu'il est impossible d'optimiser deux variables à la fois.

Par exemple, vous ne pouvez pas maximiser les profits tout en minimisant l'impact négatif de vos activités sur l'environnement. La seule façon de faire est de choisir une seule variable à optimiser, en considérant toutes les autres comme des contraintes.

Ne nous voilons pas la face. Derrière la plupart des démarches RSE ou de développement durable, c'est exactement ce que font les entreprises. Elles visent le profit et considèrent tout le reste comme des contraintes, voire comme des coûts incompressibles pour mener leurs activités. Elles pourraient aller plus loin.

Pour notre ouvrage *L'Entreprise altruiste*, nous avons étudié pendant cinq ans des entreprises qui ont fait exactement l'inverse: elles ont choisi d'orienter toutes leurs activités de cœur de métier vers la création d'une seule valeur: la valeur sociale.

Le profit était au rendez-vous

Étonnamment, elles ont découvert que le profit était au rendez-vous — de façon indirecte — et bien plus copieux que si elles l'avaient poursuivi directement. Nous les avons appelées les entreprises altruistes.

Le PDG d'Altho, pour sa part, s'est bien rappelé ce qu'il a appris en recherche opérationnelle sur les bancs d'HEC. Il a décidé de mettre cette PME au service de 265 agriculteurs locaux, situés à moins de 170 kilomètres de l'usine de production.

Il leur sécurise l'achat de toute leur production à un prix stable et contractualisé pour chaque récolte. C'est en voulant maximiser son action vis-à-vis des «fournisseurs/partenaires locaux», qu'il a aussi augmenté le tarif de ses transporteurs dont les camions, pendant le Covid-19, revenaient souvent à vide après avoir livré ses palettes de chips.

Juridiquement, Altho n'est pas une entreprise à mission. Mais elle l'est dans les actes car elle fait tout pour ses «fournisseurs / partenaires locaux». Ceux-ci le lui rendent bien, puisqu'ils ont aidé Altho à devenir le numéro un français des chips en MDD avec 130 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Du courage et de l'audace

Certes, pour devenir altruiste, votre entreprise doit transformer ses processus et pratiques de management pour servir inconditionnellement ses clients, ses fournisseurs ou son territoire.

Mais la première étape de cette transformation est ailleurs. Elle vous concerne vous: vos valeurs, vos représentations et la façon dont vous les incarnez dans l'entreprise. C'est un travail personnel, une transformation de soi, créative et intime. Votre propre quête de sagesse, en somme.

C'est seulement ainsi que vous deviendrez un leader qu'on a envie de suivre dans cette mutation radicale de votre entreprise. C'est un chemin difficile car il demande du courage et de l'audace.

Mais c'est ce qu'attendent vos collaborateurs, ce qu'attendent vos clients, fournisseurs et territoires, ce qu'attend la société civile et, peut-être, ce que secrètement vous attendez vous-même.