

LAB'THAZAR

LA TRANSFORMATION DÉCRYPTÉE,
À LA LOUPE DE BALTHAZAR.

EXTRAIT DE LA REVUE



Vous ne
changerez donc
jamais ?

La raison d'être :
la potion magique des entreprises ?

J'apprends, tu apprends,
il apprend... tout le temps

Bienvenue dans la Bullshit Company

L'INTERVIEW

D' ISAAC GETZ

Propos recueillis par Matthieu Biava

Isaac Getz est professeur à ESCP Business School et auteur de livres dans les domaines du comportement organisationnel, du leadership et de la transformation organisationnelle. Il a été professeur invité aux Universités Cornell, Stanford et à l'Université du Massachusetts. Il est connu pour avoir théorisé la notion d'entreprise libérée et pour l'avoir popularisée en France. Isaac Getz a récemment publié L'entreprise altruiste aux éditions Albin Michel, avec Laurent Marbacher.

~~Vous ne changerez donc jamais ?~~

L'ENTREPRISE ALTRUISTE

RECHERCHER LE BIEN COMMUN
POUR LA SOCIÉTÉ PERMET DE PROSPÉRER ...

~~Matthieu Biava : Nous parlons très souvent de la loi PACTE comme une loi fondamentale pour inciter les entreprises à penser et affirmer leur rôle au sein de la société : que peut-on en attendre ?~~

Isaac Getz : Je pense que c'est une évolution importante, la loi PACTE permettant à ceux qui le souhaitent d'avancer dans un cadre juridique clair. Cependant, les entreprises qui créent de la valeur sociale existent depuis des décennies. « Statut n'est pas vertu », autrement dit : le juridique ne peut pas changer la nature des activités cœur de métier de l'entreprise ; seule la transformation en profondeur peut le faire. C'est ce que nous avons pu observer avec Laurent Marbacher, pendant les cinq années au cours desquelles nous avons étudié des organisations que nous avons nommées entreprises altruistes. Sans un engagement de la part du numéro 1 pour que son entreprise ait pour seule finalité la création de valeur sociale, cette transformation ne pourra pas se faire. Chercher à poursuivre simultanément la recherche de valeurs sociale et économique conduit, malheureusement, à la subordination de la première à la seconde. Il suffit de comparer le rapport annuel économique consistant et épais avec le rapport social, qui est souvent moins consistant.

~~MB : Après un travail de recherche sur l'entreprise au service de ses salariés, l'entreprise libérée, vous considérez aujourd'hui son rôle pour ses interlocuteurs externes, ses clients, ses fournisseurs, les territoires locaux. Une entreprise altruiste n'est-elle pas simplement une entreprise centrée sur les besoins de ses clients ?~~

IG : On pourrait le penser, mais voici la définition de l'entreprise altruiste : c'est celle « dont l'essentiel des activités sert ses interlocuteurs externes de façon inconditionnelle et qui, grâce à cette orientation radicale, prospère économiquement⁽¹⁾. »

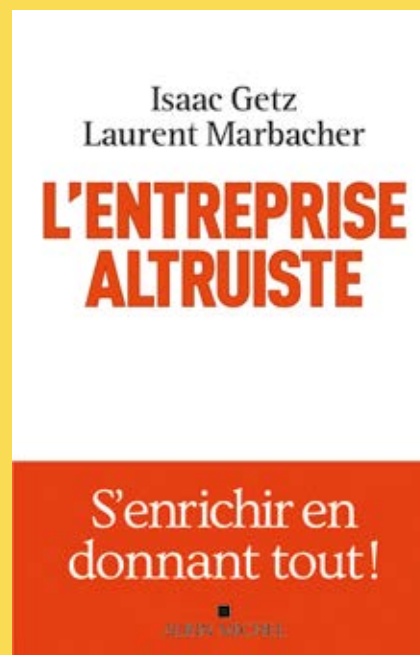
Être orienté client n'est, à ce titre, pas une condition suffisante. La différence réside dans le fait qu'une entreprise tournée vers ses clients, sans être altruiste au sens où nous l'avons défini, conditionne la qualité du service client selon son intérêt propre. Quand on contacte un centre d'appels, la personne qui prend notre appel est conditionnée par des impératifs de productivité, par un modèle économique. L'entreprise altruiste (terme qui vient du latin alter) se met au service de l'autre

¹• Isaac Getz & Laurent Marbacher, L'Entreprise altruiste, Paris, Albin Michel, 2019.

de manière inconditionnelle, à l'instar d'un ami. On ne dit pas à un ami qu'il a telle valeur, qu'il ne nous coûte pas trop, ou que l'on a un retour sur lui, comme sur un investissement. Une entreprise classique vise à la création de valeur économique et, par conséquent, – sans mauvaise intention, mais logiquement – instrumentalise le client. En comparaison, pour l'entreprise altruiste, le bien du client est une fin en soi. Si on le fait au travers d'activités cœur de métier (et non via des activités secondaires pour une entreprise, comme le mécénat), si on déploie tout son savoir-faire, alors, on devient aussi économiquement plus prospère. C'est en apparence un paradoxe, mais c'est en réalité un pari gagnant, fondé sur le bon sens.

MB : Les dispositifs d'intelligence collective mis en place au sein des organisations pour mener des transformations peuvent-ils être des leviers pour conduire à l'entreprise altruiste ?

IG : Étymologiquement, se transformer, c'est changer de forme. Si on mène une transformation, c'est pour faire basculer les pratiques et les pans d'une structure. Instaurer un flex-office ou mettre en place des espaces collaboratifs, c'est positif. Mais si l'entreprise conserve les mêmes méthodes de reporting, les mêmes processus et la même structure, alors prendre ces mesures revient à faire une fausse promesse. Il faut être cohérent et surtout ne pas faire croire que l'on transforme les modes d'organisation si ce n'est pas une réalité.



MB : Dans ces dispositifs d'intelligence collective, notre expérience nous montre que l'engagement des dirigeants est clé pour la réussite d'une transformation.

IG : Devenir une entreprise altruiste, de même que d'autres transformations profondes, vient d'une vision et d'une impulsion de la part du numéro1, qui peut être le patron d'une Business Unit dans les grands groupes. C'est d'abord sa disposition humaine, ses convictions propres qui réorientent l'entreprise vers la création de valeur sociale uniquement, plutôt que vers la création de valeur économique. Avec Laurent Marbacher, nous avons partagé quelques principes à destination des dirigeants à ce sujet : vivre une seule vie et non deux (personnelle et professionnelle) en étant guidé par la conviction du service inconditionnel de ceux avec lesquels on interagit. Prendre le temps de co-construire une vision avec ses salariés, tournée vers la création de valeur sociale. Arrêter de viser la création de valeur économique. Transformer les pratiques et les activités cœur de métier pour qu'elles servent l'autre de manière inconditionnelle. Nous faisons face à des enjeux immenses qu'ils soient sociétaux, environnementaux, etc. Ma façon d'agir, c'est de m'adresser aux dirigeants et de leur montrer quels sont les chemins possibles pour faire différemment : l'entreprise libérée en interne, l'entreprise altruiste à l'externe sont des chemins éprouvés et efficaces.