

Isaac Getz & Laurent Marbacher

« L'ENTREPRISE ALTRUISTE SERT L'AUTRE SANS CONDITION »

Isaac Getz est de retour. Dans un livre* écrit avec Laurent Marbacher, le théoricien de l'entreprise libérée promeut et décrypte le fonctionnement de l'entreprise altruiste.

PROPOS RECUEILLIS PAR CHRISTOPHE BYS
PHOTOS PASCAL GUITTET

Comment est née l'idée de ce livre ?

Isaac Getz Après avoir travaillé sur les entreprises libérées qui sont plutôt tournées vers l'intérieur – en direction de leurs salariés –, je cherchais un nouveau sujet de recherche. Je voulais des entreprises qui, à l'inverse, sont tournées radicalement vers leurs interlocuteurs externes. Mon intuition qu'il y avait un sujet s'est vérifiée et nous avons étudié comment fonctionnaient ces entreprises, comment elles se sont transformées, mais aussi comment leurs dirigeants se sont métamorphosés.

Laurent Marbacher Nous avons beaucoup discuté sur la nature de l'entreprise altruiste. Ce sont des organisations dont la philosophie est radicalement différente de celle qui domine dans l'entreprise traditionnelle, celle qui a le profit et la valeur pour l'actionnaire comme horizon. Toutes les entreprises altruistes que nous avons rencontrées ont en commun d'articuler l'ensemble de leurs activités de cœur de métier vers le bien commun, et ce, de façon inconditionnelle. J'insiste sur ce dernier point. C'est un pari : en servant les autres, les dirigeants pensent qu'ils auront un résultat économique indirect.

Concrètement, comment fonctionnent ces entreprises ?

I. G. Daniel Abittan, le dirigeant et cofondateur de Chateaufort, le formule très bien. Dans cette entreprise qui accueille des séminaires, chaque salarié a le droit de satisfaire le client quel qu'en soit le coût et sans demander de permission. Tout le personnel le sait et doit le faire. Quand l'un des franchisés du groupe Reitan – une chaîne norvégienne de distribution discount que nous avons rencontrée –, a contacté son patron Odd Reitan parce qu'il avait des problèmes de rentabilité, ce dernier lui a répondu : « Relisez nos valeurs et appliquez-les davantage. » Il n'était pas question de parler d'argent. Ça a marché. De son côté, le groupe LSDH, la troisième laiterie française, a créé une maison pour les routiers. Ils peuvent s'y reposer, se doucher, y manger et même dormir en attente d'une livraison. Tout cela gratuitement. On pourrait se dire qu'un tel lieu coûte de l'argent. Pour son PDG, Emmanuel Vasseneix, la question ne se pose même pas. On respecte les routiers, alors on les reçoit bien. Du coup, la livraison se passe mieux, tout le monde est plus détendu et travaille en meilleurs termes.

Pourquoi alors toutes ne font-elles pas la même chose ?

I. G. L'entreprise traditionnelle, tournée vers elle-même, ses actionnaires et ses dirigeants, instrumentalise les autres – les clients, les fournisseurs, la communauté locale. Ils sont des ressources, des moyens et on ne construit pas de relation authentique avec des moyens. Pour le faire, il faut commencer par une transformation du leader lui-même. Souvent, ceux que nous avons rencontrés ont eu un déclic qui les a amenés à se demander ce qu'ils font quand ils constatent un écart entre leur moi personnel et leur moi professionnel, comme l'un d'entre eux nous l'a confié. Ils cherchent à récon-



Isaac Getz (à droite) s'est associé à Laurent Marbacher pour son nouvel opus.

« C'est l'authenticité de la démarche vécue par le dirigeant qui entraîne l'adhésion des salariés. Il n'est pas nécessaire de les convaincre. »



« Les entreprises altruistes se concentrent sans condition sur la valeur sociale... et tant mieux si la valeur économique apparaît. »

riquement. Accepter qu'on les remplace, ce n'est pas faire des économies ou changer un détail. C'est bien plus grave : ce serait remettre en cause la valeur de servir le client sans condition. Ce faisant, il envoi à son salarié un signal très fort : on vit notre valeur et tant pis si cela coûte un peu.

Jusqu'où peut aller l'altruisme ? Certaines entreprises intègrent-elles une définition large de l'environnement ?

I. G. Quand on parle d'écologie, d'environnement, cela peut sembler très abstrait. L'entreprise altruiste est dans le concret. Ses salariés ne vont pas travailler pour sauver le monde, ou préserver l'atmosphère, ils veulent seulement servir leurs interlocuteurs externes sans condition. Toutefois, pour certaines entreprises, les conséquences peuvent être mondiales. À l'image de ce qui s'est passé chez Tradional Medicinals, une PME californienne qui fabrique des tisanes et qui s'approvisionne dans 35 pays, de la Chine à l'Amérique centrale... Un jour, le couple de fondateurs est parti en voyage chez l'un de ses fournisseurs de citronnelle au Guatemala. Alors que la femme trouve la vue de ces champs magnifique, son mari, lui, remarque que de très jeunes enfants y travaillent. À son retour, il envisage de mettre fin au contrat, car cela va à l'encontre de ses valeurs. Finalement, il retousse ses manches et décide de changer la façon dont travaillent ses fournisseurs, village par village. Il n'a peut-être pas changé le monde, mais au bout du compte, il a transformé la façon de travailler de l'ensemble de ses fournisseurs dans 35 pays. Et en vraie entreprise altruiste, il a fini par y gagner, car la tisane récoltée est de meilleure qualité, aux effets bénéfiques plus puissants, de sorte qu'il en met moins dans chaque sachet. Il paie mieux ses fournisseurs, mais en définitive, cela lui coûte moins cher. Mais ce n'est pas pour cela qu'il les a aidés. Il l'a fait parce que l'entreprise altruiste sert l'autre sans condition et grâce à cela, prospère.

* « L'Entreprise altruiste », par Isaac Getz et Laurent Marbacher, éditions Albin Michel, octobre 2019

philanthropie ou de la RSE. Certes, celles-ci sont très positives, mais elles sont conduites sous la contrainte économique. Ce sont des démarches qui visent la création simultanée de la valeur économique et de la valeur sociale. Ou plus exactement, on crée de la valeur économique puis de la valeur sociale, et cela tant que la situation économique le permet. Les entreprises altruistes se concentrent sans condition sur la valeur sociale... et tant mieux si la valeur économique apparaît.

L. M. Quand on parle de RSE, on parle de parties prenantes, mais elles n'ont pas de visage, elles ne sont pas incarnées. Les entreprises altruistes ont un lien personnel et authentique avec leurs interlocuteurs externes, avec les autres de l'entreprise. Le mot altruiste vient de alter, l'autre. Prenez l'exemple de FruitGuys, distributeur de fruits dans la Silicon Valley. Quand l'un de ses fournisseurs a un problème, il ne le laisse pas se débrouiller. Non, il l'aide à trouver la solution, sans condition, alors que rien ne l'y oblige. À l'inverse des entreprises classiques qui régissent les relations avec leurs fournisseurs par des contrats, qui les protègent et qui délimitent leurs responsabilités respectives. Contractualiser, c'est souvent se protéger de la « blessure de l'autre ». L'entreprise altruiste ne fait pas cela : elle s'engage sans condition. Ainsi elle ne se prive pas de l'énergie de l'autre – fournisseur, client, communauté locale... –, et c'est cette énergie qui fait la différence.

Quel rôle joue le dirigeant ?

L. M. Pour faire vivre les valeurs, le dirigeant doit s'investir et les incarner lui-même. Dans certains centres Chateaufort', il y a des porte-savons en cristal dans les toilettes. Un jour, un salarié vient voir Daniel Abittan pour l'informer que ceux-ci sont volés régulièrement. Il lui propose qu'on les remplace par des contenants en plastique, certes moins jolis mais moins convoitables. Le patron refuse catégo-

cialier les deux et une façon de le faire consiste à bâtir une entreprise altruiste.

Comment convaincre les salariés ?

L. M. Un engagement intime des salariés est nécessaire. Mais ces derniers n'ont pas à être convaincus. C'est l'authenticité de la démarche vécue qui entraîne l'adhésion. Ce qui veut dire que le dirigeant ne peut pas instrumentaliser ses équipes. Il parie sur leur responsabilité et leur liberté. Mais cela ne peut ni se planifier, ni se contrôler. Dans le livre, nous parlons d'obliquité, un concept désignant le pari, qui induit un résultat par ricochet.

Quelle est la différence avec les politiques sociétales des entreprises ?

I. G. La démarche altruiste est très différente de la