

LA CRISE VA-T-ELLE RENDRE LES ENTREPRISES PLUS ALTRUISTES ?

CONVERSATION AVEC
ISAAC GETZ & LAURENT MARBACHER

Isaac Getz et Laurent Marbacher, auteurs du célèbre ouvrage L'Entreprise altruiste (Albin Michel, 2019), reviennent sur l'idée de « donner sans condition » à travers des exemples concrets d'entreprises d'un nouveau genre et une réflexion inspirée par les philosophes Adam Smith ou encore Emmanuel Levinas.

Comment est né votre concept d'entreprise altruiste ?

Laurent Marbacher : Ce concept vient d'un travail de recherche que nous avons mené pendant cinq ans. Nous nous sommes demandé : que se passe-t-il dans les entreprises où les relations à des interlocuteurs externes, que ce soient des clients

ou des fournisseurs, sont fondées sur un respect de l'autre, une prise de considération de l'autre en tant qu'être humain, au-delà du fait d'être un simple agent économique ? Cette recherche nous a menés à la fois à un travail d'investigation et de recensement d'entreprises qui agissent différemment par rapport à tous ces interlocuteurs externes. Nous les avons visitées, nous avons rencontré les cadres dirigeants, les salariés, et parfois même les fournisseurs et clients. À partir de là, nous avons identifié un fil conducteur, un point commun à toutes ces entreprises : l'entreprise altruiste.

Comment définissez-vous cette notion ?

L.M. : L'entreprise altruiste est une entreprise qui a choisi de mettre toutes ses activités de cœur de métier au service du bien commun (clients, fournisseurs, communautés, sociétés) de façon inconditionnelle. Elle rend ce service sans rien attendre en retour, et surtout pas un retour financier sur investissement. C'est ce caractère inconditionnel qui caractérise ce qu'on entend par entreprise altruiste. C'est là aussi la grande différence avec certaines activités d'une entreprise tournées vers le bien commun, une fondation d'entreprise ou encore la philanthropie classique telle qu'on la connaît.

Isaac Getz : Ce qui est intéressant ici, c'est le paradoxe que ces entreprises soulignent. En étant inconditionnelles à leurs écosystèmes, nous avons vu que ces entreprises prospèrent économiquement, et ce, bien plus que leurs concurrents qui ont pour finalité le profit. C'est-à-dire qu'elles ne recherchent pas ce profit, et pourtant elles en ont plus. C'est le paradoxe que nous essayons d'explicitier dans notre livre.

Qu'est ce qui rend une entreprise altruiste ? Quels en sont les ingrédients ?

I.G. : La question est plutôt de comprendre comment on peut transformer une entreprise traditionnelle qui est orientée vers une génération de valeur économique, en une entreprise altruiste orientée vers la génération de la valeur sociale, et cela, à travers ses activités de cœur de métier. C'est une entreprise qui veut du bien et là il s'agit d'opérer une transformation radicale dans l'entreprise qui commence par la transformation du patron lui-même. Une fois que ce dernier est transformé, alors il peut engager ce processus dans l'entreprise ; cela peut prendre plusieurs années, voire plusieurs décennies. Cela dépend bien évidemment de chaque société. Nous avons étudié une dizaine d'entreprises allant de grandes multinationales, comme un laboratoire pharmaceutique japonais de rang mondial, à des PME et des entreprises familiales. Nous avons cherché ce modèle d'entreprise altruiste dans tous les secteurs, tous les pays avec n'importe quelle forme de gouvernance.

Par ailleurs, aujourd'hui, il y a une mode sur la discussion des raisons d'être et des missions de l'entreprise. Est-ce que l'on peut dire d'une entreprise qu'elle a réinventé sa raison d'être par le simple fait de fabriquer des gels hydroalcooliques pendant la crise du coronavirus ? La réponse est probablement non.

C'est une implication temporaire pour faire face à la crise et devenir un acteur solidaire. Tandis que les entreprises altruistes ont une raison d'être, une vision, une philosophie d'entreprise qui servent le bien commun, l'autre et génèrent de la valeur sociale sans penser performance économique. Elles sont authentiques, et non dans une démarche de « washing ».

Aujourd'hui, nous avons l'impression que tout ce qui compte pour une entreprise est le retour sur investissement, se mesurant en KPIs (Key Performance Indicator). Dans la transformation altruiste, il n'y a pas vraiment de mesure possible des effets, notamment ceux sur le long terme...

L.M.: C'est vrai que nous sommes dans un monde obsédé par les indicateurs de croissance. En fait, nous posons deux questions. La première est de savoir à quoi on reconnaît la performance de l'entreprise: est-ce uniquement à travers des indicateurs financiers? Peut-on prendre en compte des indicateurs sociaux? Nous voyons dans les entreprises altruistes qu'elles recherchent d'abord une performance de valeur sociale, et la valeur financière vient comme une conséquence directe. La deuxième question est de comprendre pourquoi les entreprises altruistes sont beaucoup plus rentables que leurs concurrents, pendant des années, parfois depuis trente ans. Le paradoxe énoncé est celui-ci: elles ne recherchent pas la performance financière, ce n'est qu'une conséquence.

Dans l'élaboration du concept de l'entreprise altruiste, au carrefour de nombreuses disciplines, vous citez des philosophes et des économistes. Quels sont les penseurs qui vous ont inspirés?

I.G.: On peut en citer deux, Levinas et Adam Smith. Levinas, grand philosophe français du XX^e siècle, a développé le concept de l'autre, l'importance de l'autre. Il explique que lorsque nous chosifions l'être humain, nous l'instrumentalisons, la violence n'est pas loin. Les entreprises, elles, échangent avec des interlocuteurs, qui sont des êtres humains, pour leurs propres besoins: que ce soit un retour sur un client ou l'obtention du plus bas prix d'un fournisseur. Il y a cette notion d'exploitation derrière. Notre hypothèse repose sur l'idée de Levinas quand les entreprises et les patrons ont une âme, agissent comme une personne et considèrent les interlocuteurs comme tels. Adam Smith, lui, explique la construction des rapports économiques. On explique que les entreprises altruistes n'ont pas une relation financière mais authentique. Quand vous invitez des amis à venir chez vous, vous ne dites pas que ces amis vous coûtent trop cher. Adam Smith défend l'idée qu'il est tout à fait désirable d'avoir des relations de type amical mais l'entreprise ne peut entretenir plus de quelques dizaines de relations, comme un être humain. Donc, nous, nous avons imaginé des entreprises qui traitent leurs interlocuteurs comme des amis. C'est quelque chose d'a priori complètement utopique, mais notre travail est un travail de terrain, et nous avons vu que c'était possible à l'échelle de grands groupes multinationaux, mais aussi de PME.

Êtes-vous optimistes? Pensez-vous qu'il y aura plus d'entreprises altruistes après cette crise?

L.M.: Personnellement, je ne pense pas qu'on connaisse aujourd'hui les changements que cela va générer. Mais, je pense que ce dont on parle à travers notre entreprise altruiste, ce sont des choses tellement fondamentales et proches de ce qu'est l'être humain en tant qu'espèce, rejoignant le bon sens, que ces approches, ces idées et surtout ces réalisations vont vaincre. Je ne sais pas combien de temps il faudra, peut-être des années ou des décennies. C'est comme l'idée de la démocratie qui a fini par aboutir. Tout ça a un devenir; maintenant, le où et le quand, ne nous appartiennent pas. Il est évident que c'est un temps dans lequel, devant l'inconnu et devant l'urgence de la crise, il y a aussi des émergences. Beaucoup de mouvements étaient latents dans la société et dans de grandes entreprises, qui sont en train d'émerger et d'acquérir de la force. On retrouve, à travers cette crise, ce qui fait une des grandes forces de l'être humain, à savoir sa créativité, mais aussi son caractère social et empathique. Pour nous, les entrepreneurs altruistes existent déjà, simplement ils n'osent pas trop dire qu'ils veulent ce type d'entreprise, car depuis des années, ce qui domine est la maximisation du profit. C'est même tristement devenu l'essence même de l'entreprise.

I.G.: Cette crise est un coup d'arrêt brutal, imprévisible et massif, que personne n'a souhaité. Aujourd'hui, beaucoup de patrons s'interrogent sur la façon, la voie, le modèle, l'approche et les valeurs à mettre en place pour eux-mêmes et pour leurs entreprises. Ils veulent donner du sens. Donc, bien sûr, cette prise de conscience et cette interrogation rendent optimiste. Quand les choses se calmeront, beaucoup se demanderont s'ils veulent continuer comme avant, ou orienter leur travail vers le social et le bien commun.

Comment envisagez-vous la notion d'héroïsme des entreprises en ces temps particuliers?

I.G.: Nous sommes témoins d'actions exceptionnelles réalisées par certaines entreprises. Pourtant, comme nous le voyons dans la façon dont les hôpitaux ou les Ehpad affrontent la crise du Covid-19, nous pensons aussi que les entreprises auraient pu être mieux préparées pour ne pas avoir à recourir à l'héroïsme de leurs collaborateurs. Certes, pour les hôpitaux, il s'agit aussi de moyens. Cependant, on observe en ce moment des entreprises remarquables qui se reposent sur leur propre capacité – en refusant même les aides du gouvernement – pour servir leurs clients, leurs fournisseurs, voire le pays entier. Cette capacité à pouvoir répondre à un défi quel qu'il soit, elles l'ont construite. Comme nous l'avons expliqué, les entreprises altruistes se sont transformées pour agir toujours pour le bien commun, pour servir inconditionnellement l'autre. La crise actuelle accentue les besoins de leurs clients, de leurs fournisseurs, ou des communautés où elles opèrent, mais fondamentalement, elle exige le service inconditionnel auquel ces entreprises sont habituées. Cette crise n'exige pas d'héroïsme particulier de leur part, à moins de dire que leur action est héroïque depuis toujours. ■

Propos recueillis par Sarah Herz