# Éditorial

L'éditorial de ce dernier numéro de la décennie sera consacré à l'analyse d'un ouvrage d'enquêtes approfondies qui rafraîchit la pensée en management et ouvre des perspectives fructueuses dans un monde sombre et chaotique.

Rédigé par Isaac Getz et Laurent Marbacher, *L'entreprise altruiste*[1] s'inscrit dans une tradition à la Drucker, à savoir la formalisation simple d'un savoir empirique riche.

Le livre est remarquable d'abord par sa méthode de travail : un temps long, 5 ans, une implication forte des auteurs, dans plusieurs pays, des visites sur sites, des entretiens approfondis : bref, loin de l'écran d'ordinateur et ses banques de données, mais très près des acteurs dans une relation interpersonnelle contextualisée. La méthode pour aboutir à tenter de répondre à la question, paraphrasant Drucker, « comment devenir millionnaire grâce à des actions qui conduisent à un monde meilleur ? ». On note par ailleurs un détour conceptuel par l'économiste britannique John Kay et le concept d'obliquité ou la manière indirecte d'atteindre ses objectifs. Dans tous les cas observés, la relation aux clients[2] n'est ni perpendiculaire au service contre le paiement, ni parallèle comme de faire la charité. Mais il y a une forme de pari comme on le voit dans l'entreprise Chateauform' avec un service inconditionnel au client. Dans cette entreprise de services de fourniture de séminaires « clés en mains », « l'obliquité ne signifie pas ignorer le résultat économique, mais s'en abstraire pendant que le client est là, en face » (p. 73). Le livre montre par le détail le plus infime que le service inconditionnel paie et constitue bien un préalable à la réussite économique durable. Et cette démonstration concerne un grand laboratoire pharmaceutique japonais comme une clinique oncologique finlandaise ou encore une laiterie française ou même une grande banque suédoise. Les entreprises altruistes s'épanouissent dans tous les secteurs et dans des pays culturellement très divers. La thèse de Getz et Marbacher va au-delà d'une RSE réussie ; elle relève de modèles économiques dont le cœur est de créer de la valeur sociale, ce qui suppose une révision complète des processus organisationnels et une transformation du métier (pour les entreprises existantes), une imagination puissante pour concevoir un nouveau modèle d'entreprise dans le cas d'entreprises naissantes. Il ne s'agit pas d'adjoindre des activités complémentaires, tout ou partie philantropique, mais de faire de la création

1 GETZ I. et MARBACHER L. (2019), *L'entreprise altruiste*, Albin Michel.

2 Comme aux fournisseurs et aux actionnaires (voir dans la suite du texte).

de valeur sociale le cœur de métier. Cette posture rompt d'une certaine façon avec la RSE qui devient un volet complémentaire plus ou moins important à la création de valeur économique (et actionnariale).

Ainsi EISAI, firme pharmaceutique japonaise cotée en Bourse, en vient à redéfinir dans ses statuts sa mission de la façon suivante : « La philosophie d'entreprise de la société consiste à se préoccuper d'abord des émotions des patients ainsi que de leur famille… » (p.93). Ceci se révèle difficile à tenir que ce soit à la création d'une entreprise ou dans sa transformation. Les auteurs détaillent le courage et l'énergie humaine nécessaires pour respecter scrupuleusement la mission.

L'entreprise altruiste, comme le montrent Getz et Marbacher, est sujette à la forte pression de laisser tomber « des utopies sociales » et de revenir à la réalité économique du jour. Ce qui constitue un challenge encore plus redoutable tient au fait qu'au centre de nos systèmes économiques se dressent des concepts d'opportunisme d'un côté et les conséquences économiques et contractuelles d'une défiance *a priori* de l'autre. Les leaders de ces entreprises altruistes rejettent le paradigme contractuel qui domine notre conception des relations entre acteurs hors et dedans l'organisation depuis le début du XX^e^ siècle. Ainsi, la théorie de l'agence citée explicitement, mais aussi la théorie des coûts de transaction (O.E. Williamson) n'y ont plus leur place pour établir et piloter les systèmes de gouvernance de ces entreprises.

Jan Wallander, patron de la banque suédoise Handelsbanken, constatant que 30 % du temps des dirigeants est consacré au reporting (les fameux KPI) et aux contrôles budgétaires, rejette en quelque sorte les enseignements de la relation d'agence en faisant confiance et en excluant le contrôle (p. 283), ce qui suppose en particulier de faire une confiance absolue à ses salariés avec la « contrepartie, non développée dans l'ouvrage, de connaître le plus parfaitement possible les dossiers ».

Le chapitre 8 sur « créer une relation sans calcul avec des administrateurs » nous semble plus original que les passages fréquents dans l'ouvrage à la relation client, par ailleurs fortement explorée depuis des décennies par les experts américains et des auteurs français comme Badot et Cova qui ont toujours mis en évidence que, bien souvent, le lien l'emportait sur le bien dans une transaction marchande, et qu'au-delà de la transaction, l'objectif des commerciaux est d'établir une relation.

Concernant la relation à l'actionnaire, Getz et Marbacher soulignent que la notion de service inconditionnel s'applique sans réserve. Ainsi, le PDG de REITAN, groupe norvégien de distribution, invite ses services à concevoir, selon ses propres termes, l'information comme APPLE conçoit ses interfaces, c'est-à-dire avec simplicité et extrême rigueur. C'est cependant, assurent les auteurs, une culture qui s'inscrit dans la durée.

Trois enseignements peuvent être proposés à la lecture de cet ouvrage :

Les entreprises altruistes devraient attirer les talents de nos « millenials » avec enthousiasme, régénérant avec force un capitalisme socialement responsable selon les termes de l'ISEOR et une entreprise d'intérêt collectif qui va au-delà de la RSE. En effet, les auteurs ouvrent, y compris dans leur bibliographie très intéressante, des perspectives tant théoriques que managériales pour une économie de marché réinventée correspondant fortement aux aspirations de nos étudiants des filières de gestion.

Ces entreprises préfigurent peut-être une nouvelle étape dans laquelle la création de valeur sociale n'est pas un « bonus » pour les parties prenantes mais une manière originale et exigeante, fortement contextuelle, d'exercer un métier dans un univers concurrentiel. Toutes les entreprises analysées dans l'ouvrage agissent dans un monde de concurrence dans lequel cohabitent divers modèles économiques d'entreprises.

Le livre montre dans ses plus de 500 pages que le chemin est long et semé d'embuches pour constituer une entreprise altruiste ; la rupture est profonde avec la conception de l'entreprise héritée de la fin du XIXe et du début du XXe siècle, si l'on se souvient qu'aux Etats-Unis en 1919, la jurisprudence tirée du procès Dodge v. Ford enjoignait Ford de prendre des décisions dans l'intérêt de ses actionnaires et non d'une façon charitable (p. 500, note 29, Cour suprême des Etats-Unis).

Le livre s'inscrit dans une perspective qui dépasse des actions de RSE et celles d'après 2000, rappelées par les auteurs, comme la *shared value* de Porter et Kramer et la création de valeur partenariale proposée par les collègues français ou encore celle de la certification « B Corp » pour les entreprises qui se fixent à la fois un impact financier, social et environnemental.

On ne peut terminer cet éditorial, à la lecture des 4 articles académiques proposés dans le numéro 114, sans souligner la vocation pluridisciplinaire et ouverte de RMA et l'extrême diversité des thématiques couvertes par les sciences du management.

**Co-rédacteurs en Chefs**
**Olivier BADOT, Patrick JOFFRE, Aline SCOUARNEC**